ناهد يوسف

دواء وعلل

قصتي مع صناعة الأدوية
من الازدهار إلى الأزمة

دار الطناني للنشر

دواء وعلل

قصتي مع صناعة الأدوية

من الازدهار إلى الأزمة

دواء وعلل
قصتي مع صناعة الأدوية

المؤلفة: ناهد يوسف
الناشر: دار الطنانى للنشر والتوزيع
تصميم الغلاف: كريم مطاوع
التصميم الداخلى: عادل ندا

الطبعة الأولى

دار الطناني للنشر والتوزيع

٩ شارع المقاول - عابدين - القاهرة
رمز بريدى ١١٥٢١
تليفون: ٢٣٩١٣٦٢٢
فاكس: ٢٣٩٢١٥٩٠

www.tanany.com
tanany@tanany.com

يوسف، ناهد
ط١ - القاهرة: دار الطنانى للنشر والتوزيع، ٢٠١٧
١٦٠ ص، ١٤,٥×٢١ سم
تدمك: 8- 50-6217-977 - 978
رقم الإيداع: ٢٠١٧/٢١٣٤٧

ISBN: 978 - 977 - 6217 - 50 -8

حقوق النشر:
حقوق النشر محفوظة لدار الطنانى للنشر والتوزيع بموجب اتفاق كتابى مع المؤلف، ولا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

دواء وعلل

قصتي مع صناعة الأدوية
من الازدهار إلى الأزمة

ناهد يوسف

دار الطناني للنشر والتوزيع

الطالبة ناهد يوسف تتسلم شهادة التخرج، كلية الصيدلة جامعة القاهرة يونيو ١٩٥٦

إهداء و شكر

أهدى هذا الكتاب إلى روح أبي، وأحمد الله الذى منحنى هذا الأب الرائع والذى أغدق الله عليه بكل هذه المشاعر الإنسانية الفياضة والثقافة وحب الأدب والشعر والموسيقى والفن الراقى والرياضة والانحياز للمحتاجين، والمقدرة على بذل كل الجهد والنضال لتحقيق حياة أفضل لهم.

وأذكر لأبى - بعميق الشكر - كل ما وفره لى من فرص للتعلم والمكتبة الثرية التى تضم أمهات الكتب وتحتل مكانا متميزا فى أى شقة متواضعة كنا نسكنها، والاشتراك فى أهم المجلات الثقافية (مجلة الرسالة - مجلة الثقافة)، وتوفير الجرائد والمجلات مع رغيف الخبز. أنا ممتنة كذلك لما كان يخصصه لنا من وقت ممتع، يعلمنا فيه تذوق الشعر والأدب، ويناقش مشكلاتنا الخاصة، ويشرح لنا مبادئ وقيم الإسلام الراقية، ويضرب لنا المثل بمعاملاته الإنسانية العظيمة، وكل ذلك فى جو رائع، ملئ بالمحبة وخفة الدم.

وأهدى الكتاب إلى روح أمى العظيمة، التى ألقت - عندما كانت تلميذة - خطبة تمثل طالبات المدرسة الابتدائية فى استقبال سعد زغلول عند عودته من المنفى. وكانت تقدم لنا أبدع قدوة فى النشاط، وإتقان العمل والإحساس العالى بالمسؤولية والاستفادة من كل الوقت والقدرات فيما يفيد العائلة كلها، كل أفرادها والمحيطين بها. أثناء نشاطها اليومى وبدون تكلف تعلمنا مبادئ الإسلام الصحيح... إتقان العمل، والجدية، والصدق، والعطاء للمحتاجين ورعاية الصغار، وتدعم كل ذلك بقول وشرح آيات القرآن الكريم، والأحاديث النبوية، وأبيات الشعر العربي، والأمثال الشعبية. وتستوعب جيدا

ثقافة وعلم أبى وتقرأ كثيرا. ليت كل الآباء والأمهات يتعاملون مع أبنائهم ويقدمون لهم الرعاية الحقيقية، والوقت والجهد مثلما فعل أبى وأمى رحمهما الله رحمة واسعة.

أشكرهما كذلك على رعاية أبنائى أثناء القيام بكل تلك الأعمال. وأشكر كل عائلتى الممتدة، من أخوات وإخوة وأصدقاء. فلولا وجود بيئة محيطة مساعدة تقدم رعاية ذات جودة عالية لأبنائى أثناء فترات انشغالى الطويلة خارج المنزل، لما تمكنت من القيام بتلك الأعمال.

وأخيرا... أشكر كل من شجعنى على إتمام هذا الكتاب المتواضع، وعلى رأسهم الدكتور محمود عبد الفضيل رحمه الله، عالم الاقتصاد المصرى الجليل، أول من لفت نظرى أن موضوعه جدير بالكتابة. ثم الناشر مصطفى الطناني، الذى حمسنى للكتابة عن هذه التجربة، فلولاه لما كان هذا الكتاب. كما أشكر أختى الصغرى هناء على مساعدتى فى إنتاج نسخة إلكترونية من النص، حين عصت أصابعى على التأقلم مع مفاتيح لوحة الكمبيوتر. وابنتى سلمى حسين، التى طورت من النص بإزالة الصدأ عن كثير من الذكريات عن طريق النقاش والتحرير. ووائل جمال زوجها الصحفى على مراجعة النص فى أكثر من مرحلة، وأخى الأصغر الصحفى خالد يوسف على القراءة النقدية.

وأخيرا، أهديه إلى كل العاملين السابقين والحاليين بمجالات صناعة الأدوية وعبواتها والمهتمين والعاملين فى مجال صحة الشعب المصرى من الوطنيين الشرفاء.

ناهد يوسف

القاهرة - أكتوبر ٢٠١٧

سنوات التكوين

فى البدء كانت رحلة مدرسية

لست أدرى كيف ومتى على وجه الدقة بدأت قصتى مع صناعة الأدوية، ولكننى مازلت - وقد بلغت الثمانين من عمرى - أتذكر رحلة اشتركت فيها مع زملائى بمدرسة شبرا الابتدائية إلى مصانع ياسين للزجاج بشبرا الخيمة. منذ تلك الزيارة، انطبع فى أعماق ذاكرتى كيف يشكل العمال المهرة الزجاج المنصهر إلى زجاجات، وأكواب، ولمبات جاز، ومشكاوات تضئ المساجد والبيوت، وتحف فنية زجاجية رائعة، كما تبدى وترسخ فى أعماقى شعور بالحب والاحترام تجاه العمل المنتج الذى يخدم الناس - كل الناس - فى شتى مجالات حياتهم اليومية.

مرت سنوات والتحقت بمدرسة الأميرة فوزية الثانوية.

تراجعت قليلا صورة المصنع وعماله، لأستمتع بعالم مختلف مارست فيه العديد من الأنشطة التى ساهمت فى تكوينى الثقافى والفنى بل والعلمى والعملى، تحت إشراف أفضل وأمهر المتخصصين فى شتى المجالات، التمثيل والفنون المسرحية تحت إشراف مخرج مسرحى قدير (الأستاذ

فياض)، ومختلف الألعاب الرياضية كالجمباز وكرة السلة وكرة اليد والتنس والرقص الإيقاعى وغيرها تحت إشراف الرائدة أبلة زينب (زوجة قائد الجيش الثانى أثناء حرب أكتوبر، العظيم عبد المنعم واصل). هذا بالإضافة إلى الرسم والأعمال المنزلية وأشغال الإبرة والتفصيل والآلة الكاتبة. ولقد كان بالمدرسة مكتبة عامرة بالكتب القيمة، تخصص لها أوقات لقراءة الكتب ومناقشة موضوعاتها، ويمكن الاستعارة منها.

كنت أعشق القراءة، وأجيد الكتابة، وكنت عضوا نشطا بجمعية الصحافة وأشرفت على إصدار مجلة خاصة بالمدرسة كانت ضمن أنشطة الجمعية، وقد حظيت وقتها بزيارات ولقاءات لا تنسى مع كبار الصحفيين والكتاب نظمتها المشرفة على الجمعية، ومازلت أتذكر كيف أبهرتنى لقاءاتى مع الأساتذة إحسان عبد القدوس، ومحمد التابعي، ومحمد الصاوي، وكيف كان لقاؤهم مشجعا لى على القراءة والكتابة والثقافة بشكل عام.

قفزة إلى الأمام سبعين عاما.

تفرض المقارنة نفسها، بين حياتى المدرسية آنذاك وحياة حفيدى وهو تلميذ بمدرسة تعدّ من أفضل المدارس حاليا - وكيف يركض تلاميذ الثانوية العامة من سنتر دروس خصوصية إلى آخر طوال العام سعيا إلى التعليم أو بالأحرى التلقين وتحفيظ الإجابات النموذجية للحصول على أعلى مجموع ممكن لشهادة الثانوية العامة. ما أبعد اليوم عن أمسى.

أنا الأخت الثانية لثمانية إخوة. أخى الأكبر هو الأخ المتمرد، الذى شق طريقه سريعا بعيدا عن المنزل، فأخذت أنا دور الأخت الكبرى، حتى بالنسبة له وما أزال.

لم يقصنى لعب التنس والجمباز والرقص الإيقاعى ولم يقصنى حبى للقراءة وإجادة التعلم عن العناية بأخواتى الأصغر.

فى الشتاء، كانت أمى تفك خيوط أردية التريكو التى حاكتها لنا الشتاء الفائت، ونلفها سويا حول ظهور كراسى السفرة لتنفرد من جديد، ثم نبدأ فى حياكة أردية جديدة للشتاء الجديد مستعينات بأحدث عدد من مجلة الموضة المصرية "حواء"، الصادرة عن دار الهلال.

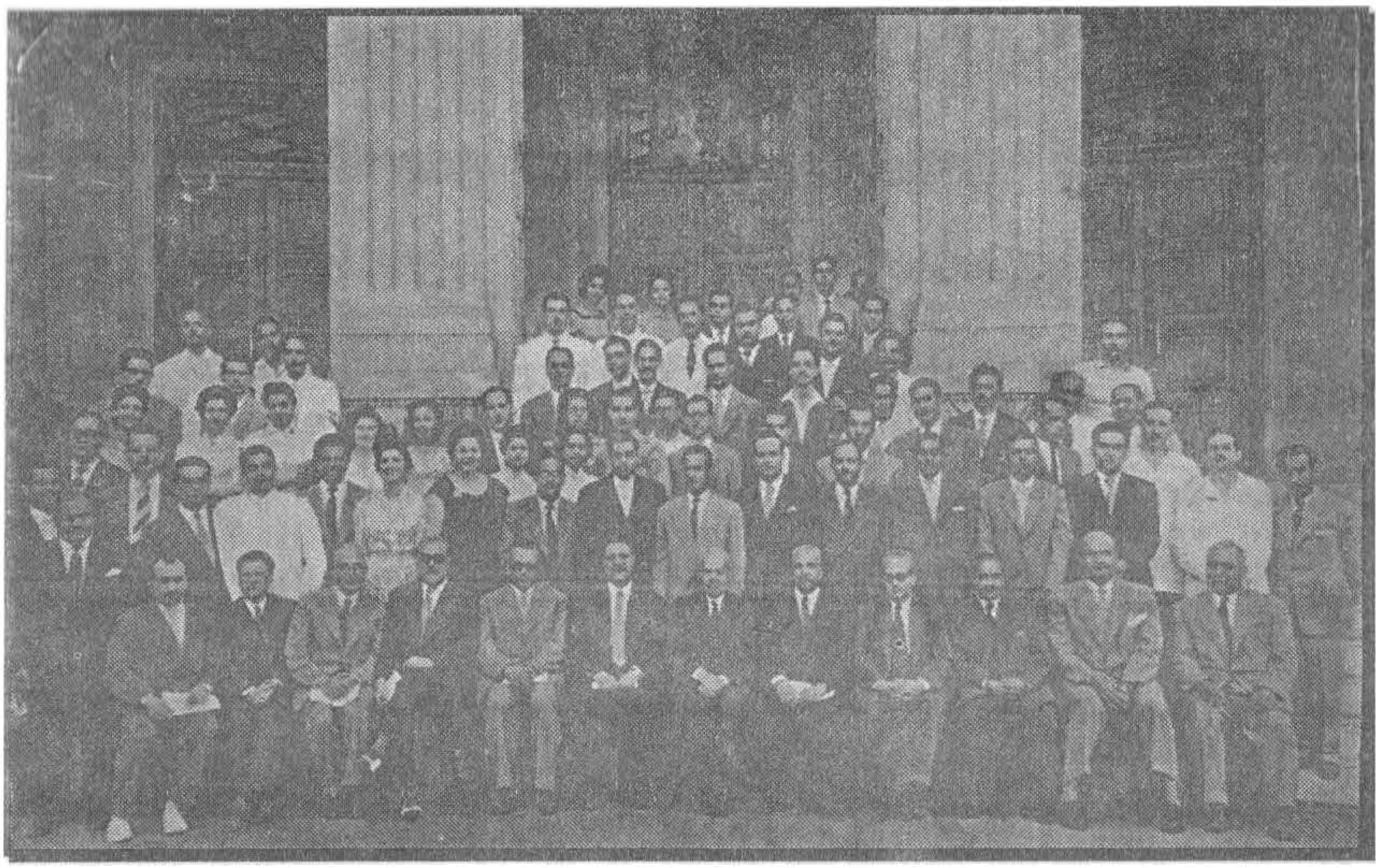
أنهيت المرحلة الثانوية بمجموع ٨٢ فى المائة، وكان ترتيبى السبعين على الجمهورية. فى ذاك الوقت كان مجموع ٧٠ فى المائة كافيا كى يلتحق الطالب بإحدى كليات الطب أو الصيدلة. سمح لى تفوقى أن أختار أى كلية أرغب بها. رغم شغفى بالأدب، ورغبتى فى أن أدرس الصحافة، التحقت بكلية الصيدلة وفقا لنصيحة أبى رحمه الله، لتكون لى، على عكس مهنة الرأى، "مهنة غير خاضعة لنفوذ الحكام"، بحسب رأيه.

وهكذا، التحقت بكلية الصيدلة بجامعة القاهرة. وكانت دفعتى تضم ١٨ فتاة. كان ذلك فى خريف عام ١٩٥٢ بعد أشهر قليلة من قيام ثورة يوليو.

سنة أولى ثورة و جامعة

اعتدت قبل يوليو ١٩٥٢ أن أشارك زميلاتى فى المدرسة الثانوية، وأذكر منهم - أخت شهدى عطية الشافعى، أحد قادة اليسار- فى مظاهرات ضد حكومات الملك المتعاقبة. وحين التحقت بالجامعة، حضرت إحدى خطب اللواء محمد نجيب، أول رئيس للجمهورية، حين زار الجامعة. فى البداية لم يكن جميع الطلبة متحمسين للثورة، فمثلا، فى كلية العلوم، حيث قضيت عامى الأول - إعدادى الصيدلة - كانت الحركة الطلابية يسيطر عليها اليسار الرافض للحكم العسكرى. لكن سرعان ما بدأ تحول الرأى العام إلى التعاطف بعد إصدار أول قانون للإصلاح الزراعى. كانت تلك هى الأيام الأولى لى فى الجامعة.

كانت الدفعة تضم حوالى ستين طالبا معظمهم من أبناء الطبقة المتوسطة، ومنهم من أبناء الصيادلة ملاك الصيدليات أو مصانع الأدوية الصغيرة، أذكر منهم سمير ذو الفقار، ابن عم الملكة فريدة والمخرج السينمائى محمود ذو الفقار و الممثل صلاح ذو الفقار. لم يكن يوجد فى ذلك الوقت أى تفرقة بين الطلبة وبعضهم البعض بسبب دينهم، يهودا ومسيحيين ومسلمين، حتى اضطر اليهود إلى مغادرة البلاد بعد العدوان الثلاثى على مصر فى أواخر عام ١٩٥٦، كما سأذكر فيما بعد.



دفعتى بكلية الصيدلة، جامعة القاهرة. يونيو ١٩٥٦يظهر فيها مدير الجامعة كامل مرسى ودكتور عبد العظيم حفنى صابر مؤسس وعميد الكلية وهيئة التدريس ومساعدى المعامل

فى كلية الصيدلة، تتلمذت على يد أساتذة عظام فى علوم النباتات الطبية والكيمياء وتركيب وتحضير الأدوية. بالإضافة إلى تميزهم العلمي، ومواهبهم وقدراتهم على الشرح وتوصيل المعلومات إلى الطلبة، واكتساب محبتهم وعميق احترامهم، كانوا يتسمون بسعة الصدر وقبول النقد حتى المنشور فى مجلة الكلية. وكانوا يشجعون الأنشطة الرياضية والثقافية، ويقدرون الطلبة الذين يمارسون هذه الأنشطة. ولا أنسى الدكتور عبد العظيم حفنى صابر عميد الكلية الأستاذ القدير فى علم النباتات الطبية، ومؤسس الكلية، وراعى كل الأنشطة الطلابية والمشجع

الرائع للطلاب الناشطين، والحائز على الاحترام والهيبة الفائقة من كل أعضاء هيئة التدريس والطلبة. والدكتور على سينا أستاذ الصيدلانيات الذى علمنا كيف نحضر الأدوية. والدكتور يحيى أبو زيد أستاذ الكيمياء ورئيس لجنة الرحلات الذى اصطحبنا فى رحلات لا تنسى إلى جميع أنحاء مصر، كما سأحكى بعد قليل.

كان ابن الدكتور يحيى أبو زيد طالباً معنا، وتكرر رسوبه ثلاث مرات. وقد أصرّ الأب على أن يفصل من الكلية حسب اللوائح، فأعاد الابن امتحان الثانوية العامة ونجح بمجموع أهلّه لدخول كلية الصيدلة ثانية. تخرج الابن منها والأهم أنه تعلم من أبيه ومن بقية الأساتذة درسا رائعا ألا وهو وجوب سيادة الحق والعدل والجدية فى العمل للحصول على أى إنجاز فى الحياة.

كانت هيئة التدريس بكل أساتذتها ومدرسيها ومعيديها أصحاب رسالة، يوصلون العلم للطلبة بكل أمانة وشرف وبدون أى دروس خصوصية. فقد كانت فى ذلك الوقت عارا على من يتلقاها، فضلا عمن يدرسها. مع العلم بأن مرتب عضو هيئة التدريس كان يقل عن راتب الصيدلى العامل بأى صيدلية، ويتضاءل بالمقارنة بمكاسب صاحب الصيدلية.

كان لى الحظ أن درست على يد الدكتور محمد الشحات أستاذ الكيمياء.

وهو صيدلى نابه قام بالدور الأساسى فى إجراء البحث الأهم لدار الأبحاث العلمية(*) بالمنيرة إبان الحقبة الملكية، ودار الأبحاث هى دار صغيرة أنشأها مجموعة من الباحثين اليساريين ليتناولوا فيها أحوال الوطن ومشكلاته بشكل علمى، ليقترحوا برامج وخطط لعلاجها. وقد تناول بحث الشحات دراسة أحوال قطاع الدواء فى مصر فى ذلك العصر، وكيف كان يسيطر عليه حفنة من وكلاء الشركات الأجنبية من الأجانب واليهود المصريين، بدءا من الاستيراد مرورا بالتخزين وانتهاء بالتوزيع. وقد شمل البحث تصورا شاملا عن الإجراءات التنفيذية التى تمكن الحكومة المصرية من بسط سيطرتها على هذا النشاط، وذلك لتحقيق التنمية المستقلة لصناعة الدواء فى مصر. وقد تسببت القناعات اليسارية للدكتور الشحات فى منعه من التدريس أيام الملك فاروق.

لاحقا، بعد ذلك بسنوات قليلة، أشرف الدكتور الشحات بنفسه على

(*) دار الأبحاث العلمية (١٩٤٣-١٩٤٦) وكان مقرها فى ٧ شارع نوبار.. أشهر الاندية والروابط العلنية التى أسسها الشيوعيون المصريون وكانت الواجهة العلنية لمنظمة ايسكرا، وقام على إدارتها الدكتور محمد الشحات مدرس الكيمياء بكلية الطب وشهدى عطية الشافعى المدرس بالمعهد العالى التجارى، ومحمد محمد عبد المعبود الجبيلى المعيد بكلية العلوم ، وأبو بكر نور الدين الخبير بوزارة العدل ومنير ملطى وظريف وعبد الرحمن ناصر وغرضها القيام بالأبحاث العلمية وتطبيقها على المجتمع ونشرها فى دورية تصدرها وعمل محاضرات أسبوعية.(رفعت السعيد، تاريخ الحركة الشيوعية)

تحقيق حلمه بصناعة دواء مصرية مستقلة. كما شاركه فى التخطيط والتنفيذ أثناء الحقبة الناصرية مجموعة رائعة من الأطباء والصيادلة وسأروى عن ذلك فى حينه.

كانت سنوات الدراسة بجامعة القاهرة ممتعة وثرية. خضت غمار انتخابات اتحاد الطلبة رغم نصيحة الزملاء من الإخوان المسلمين بخطورة ذلك على سمعتى، وفزت. واستمتعت بالأنشطة وحضور المباريات الرياضية بين فرق الكلية والكليات الأخرى لتشجيع فريق الكلية رغم مستواها المتواضع. كما شجعت الطلبة الذين حاولوا الحصول على البطولات الرياضية الفردية. وكونت فريقا للعبة الشعبية "الحجلة" ونظمت مباريات فى حرم كلية الصيدلة، فزت فيها بالمركز الأول وفاز المأمون أبو شوشة من كلية العلوم - المذيع الشهير بعد ذلك - بالمركز الثانى.

وقد أثارت هذه المباريات إعجاب الطلبة وعجب الأرستقراطيين من الأساتذة ومنهم الأستاذ عبد المنعم إسماعيل أستاذ الكيمياء التحليلية، وقد حاولت إقناعه بعبقرية هذه اللعبة ذات الاحتياجات بالغة البساطة لممارستها، مجرد ملعب صغير جدا وإصبع من الطباشير لتخطيطه، وعلبة ورنيش فارغة يتم ملئها بالرمل، وقد اقتنع الأستاذ وقال ساخرا أننى أخطأت الطريق إلى كلية الصيدلة، وكان يجب أن أدرس الحقوق.

ومن أهم الأنشطة التى مارستها، عضوية مجموعة القراءة التى كونها

عبد المنعم عبد الحميد الطالب بكلية الآداب والذى كنا نناديه بـ "كتكت"، واشترك فيها طلبة من كليات الحقوق والعلوم والزراعة والآداب والتربية أصبحوا يتقلدون أرفع المناصب بعد تخرجنا. كما قابلت طالبا نابها فى كلية العلوم لم أكن أعلم وقتها أنه سيصبح زوجى الثانى بعدها بسنوات طوال. كنا نساهم بجزء من مصروفنا الشخصى لشراء أهم الكتب الصادرة ليتداولها أعضاء المجموعة ثم يأتى دور مناقشتها ودعوة كتابها كلما أمكن لمناقشتهم فيها. وقد استمرت تلك المجموعة حتى بعد تخرجنا، لتضيف إلينا معلومات أوسع من دراستنا، كالسياسة والاقتصاد.

فى عام ١٩٥٥، نظمت مجلة المصور مسابقة الطالبة المثالية، وأذكر أن اللجنة المشكلة للاختيار أعجبت بملابسى التى صممتها وقمت بخياطتها بنفسى من قماش قطنى كلفنى جنيها واحدا فى ذاك الوقت. وقد فزت بالمسابقة لأصافح الرئيس عبد الناصر شخصيا، مع بقية الفائزات.

مرت سنوات الجامعة الجامحة، وحصلت على بكالوريوس الصيدلة والكيمياء الصيدلية فى يونيو ١٩٥٦. وبعد أن أقسمت قسم أبقراط فى مشهد مؤثر، التحقت بالتمرين فى الصيف بإحدى الصيدليات فى حى بولاق، بالقرب من مساكن يسكنها فقراء العربجية المصابين بجميع أمراض سوء التغذية. كانوا يلجأون للصيدلية لتشخيص الأمراض وتحديد الدواء وتحضيره وبيعه لهم. وقد كان الصيدلى ينصحهم بتناول تركيبة من

الحديد ومادة الاستريكنين والتى تعالج الأنيميا وتعطى إحساسا بالقوة. كانت تكلفة الزجاجة من هذا الدواء لا تتجاوز ثلاثة قروش بينما تباع بحوالى ٣٠ قرشا، يدفعها البائس من تجميع الملاليم والقروش وفى حالات كثيرة لم يكن يستطيع أن يكمل الثمن، فأكمله له من مصروفى الشخصى. وبعد رجوعى للمنزل أبكى سوء حالهم واستغلال صاحب الصيدلية لهم.

أثناء أدائى لقسم أبقراط

كانت عدة أشهر كافية تماما لأن اتخذ قرارا بألا أعمل أبدا بأى صيدلية فضلا عن امتلاك صيدلية ،رغم السهولة والمكاسب الوفيرة التى يحققها ذلك. وهو وعد حافظت عليه حتى اليوم. لأننى اكتشفت أننى لا أحقق ذاتى فى هذا العمل، وأننى غير متوافقة نفسيا مع الجزء الأساسى التجارى منه.

وهكذا، بدأت البحث عن طريق مهنى مختلف.

لم أكن وقتها أدرى أن اختيارى هذا سوف يعنى المشاركة فى عالم يتغير بسرعة رهيبة و أنى لن أغدو جزءا من هذا التغيير فحسب بل سأضطر لخوض المعارك من أجل دفع التغيير فى الاتجاه السليم. نجحت أحيانا وفشلت أحيانا، خاصة مع تبدل الظروف العامة.

هذا الكتاب ليس مجرد سيرة ذاتية

بل هو سيرة بناء وتطور صناعة الدواء فى مصر، والتى تعد جزءا من سيرة بناء وقصة تطور الصناعة، وخاصة القطاع العام الصناعى. لكنها فى الوقت نفسه ليست سيرة موضوعية، لأن صاحبتها هى واحدة ممن ساهموا فى رسمها وتنفيذها. وهكذا، تختلط المشاهد الشخصية والذكريات بالمشاهد العامة لتحكى القصة عن أبطالها غير المعروفين، القصة بمراحلها الثلاث :البناء، والتقزيم، وأخيرا الانهيار.

فى كل المراحل التى يعرضها هذا الكتاب يحفل تاريخ صناعة الدواء

وعبواته بأبطال مغمورين وبطلات مغمورات، ذكرت من أسعفتنى الذاكرة العجوز بتذكره، فهم جزء من ملحمة أكبر من أن يتذكرها فرد بمفرده.

التصنيع فى بلد نام هو معركة مستمرة، أبعد ما يكون عن السلاسة. مواجهات سياسية دائمة ولا ينتج إلا كمحصلة من إرادة سياسية وتخطيط على جميع المستويات، من أعلى مستويات القيادة السياسية نزولا إلى الوحدات الصغيرة أى الشركة، ثم المصنع. كما يلعب تراكم الخبرات والبحث والتطوير دورا بالغ الأهمية.

لماذا أرى هذه التجربة الشخصية جديرة بالحكى؟

لأنى كنت طرفا فاعلا فى حقب هامة من هذه المعركة. ولأن صناعة الدواء تقع فى القلب من هذه المعركة، فى الصفوف الأولى، جنبا إلى جنب مع معركة صناعة الغذاء. فإذا كانت هذه الأخيرة هى مفتاح البقاء، وتقليص الفقر، فالثانية هى محصلة الاهتمام بالتعليم وبالبحث العلمي. كما أنها تعتبر بامتياز أحد خطوط الجبهة فى معركة اللحاق بالدول المتقدمة، حتى اليوم، فى عصر ما بعد التصنيع، فى عصر الثورات التكنولوجية.

وهى لذلك تواجه بكم من العراقيل من قبل شركات الدواء العالمية، وهى شركات معدودات، من أوربا الغربية ومن الولايات المتحدة الأمريكية، تحظى بدعم حكومى كبير من بلدانها. وتمد فروعها إلى كل

الدول، كى تنشر منتجاتها وتمنع الشركات المحلية من أن تكبر وتعتمد على ذواتها. ومن أجل ذلك، تضغط تلك الشركات من خلال دولها، لتغيير القوانين الدولية لصالحها، كى توفر لها الحماية من المنافسة، وتقيد الآخرين من حرية تطوير المنتجات المخترعة حديثا.

وتعتمد على فروعها فى الدول النامية كى تضمن تقزيم الشركات المحلية، أو تثبيط محاولات البحث والتطوير المحلية، وتضمن التسعير الذى يسمح لها بأعلى مكانة فى المنافسة، بحيث تستطيع إرهاق الشركات المحلية ماليا، وتحويل أرباحها إلى الشركة الأم، معفاة من الضرائب. بل وفى كثير من الأحيان قد تلجأ لحيل غير قانونية، كما سأحكى من خلال تجربتى، حتى تكسب معركتها.

وفى التاريخ الحديث، تتحدى الهند والصين والبرازيل وجنوب أفريقيا هذه الشركات العالمية، كى تنقذ حيوات مواطنيها وتكفل لهم الحق فى الصحة وفى العلاج، فى معارك كر وفر. وقد شهدت مصر معارك مماثلة فى الستينات من القرن الماضى. وهى معارك تستحق أن تروى.

الفصل الأول

خطواتى الأولى والنقلة الكبرى
فى صناعة الدواء

فى يوم من أيام الخريف، علمت أن أحد مصانع الأدوية فى شبرا يطلب صيدلانيا ليكون مسئولا عن التحليل. تقدمت للوظيفة ونجحت فى الاختبار والتحقت بالمصنع. كان المصنع الصغير يحمل اسم "إيكاديل"، يملكه صيدلانى يهودى يناديه الناس بـ "مسيو نادل". كان المصنع ينتج خلاصات الأعشاب الطبية، وبعض سوائل الحقن، والأشربة واللبوسات والمحاليل المعوضة للدم، وبعض أنواع الأقراص العادية والمكسوة. قفزت إلى السطح من أعماق ذاكرتى مشاهد الصناعة التى بهرتنى أثناء رحلتى المدرسية، وتحمست للعمل مسحورة بجو الصناعة.

بعد الانتهاء من التحاليل اللازمة لإجازة المدخلات والمنتجات، كنت أذهب إلى الأقسام الإنتاجية المختلفة، أعيش فيها مع الفنيين والعمال،

وأقوم معهم بممارسة الأعمال اليدوية التى يقوم بها العمال بمهارة فائقة، وأتعلم من الفنيين ما لم أتعلمه فى كلية الصيدلة عن ضبط وتشغيل آلات تصنيع الأقراص، وتعبئة ولحام الأمبولات، وتعبئة وغلق زجاجات الأشربة بعد تحضيرها، وتصنيع اللبوسات. بعد الثالثة عصرا، كنت أبدل البالطو الأبيض بآخر أزرق وأعيش فى المصنع حتى المساء.

أما فى يوم العطلة الأسبوعية، فكنت أصطحب إخوتى الصغار إلى السينما لمشاهدة أفلام الرسوم المتحركة، أو أحد معالم القاهرة، مثل حديقة الحيوان أو الأسماك أو أحد المتاحف، كما كان أمى وأبى يفعلان معى ومع أخى الأكبر. وأعود مع بداية الأسبوع لأرتدى البالطو الأبيض (ثم الأزرق).

لكن عالمى الجديد لم يدم طويلا، فقد وقع ما لم يكن فى الحسبان.

فى ٢٦ يوليو عام ١٩٥٦ أمم عبد الناصر قناة السويس بعد أن رفض البنك الدولى تمويل بناء السد العالى وفى أكتوبر من ذات العام شنت بريطانيا وفرنسا وإسرائيل الحرب على مصر. كانت مشاركة إسرائيل مفاجأة للكثير من المصريين. وهو ما وضع يهود مصر فى موقف بالغ السوء. خاصة بعد أن تواطأ الكثير من وكلاء شركات الأدوية الأجنبية مع المعتدين وتلاعبوا فى استيراد الأدوية الأستراتيجية الهامة وتوزيعها لإحراج الحكومة بعدم قدرتها على توفير الاحتياجات الأساسية.

هنا تدخلت الدولة وأمّمت الشركات والمصانع والتوكيلات المملوكة لليهود والأجانب غير محددى الجنسية. كما أمهلت هؤلاء مهلة قصيرة جدا لمغادرة البلاد. واضطر صاحب المصنع اليهودى إلى الفرار خارج مصر. وبين عشية وضحاها، وجدتنى أنا الفتاة ذات الثلاث والعشرين عاما مسئولة عن المصنع.

وبينما اتخذت حياتى العملية مسارا غير متوقع، اتخذت مصر أيضا مسارا جديدا فى إدارة الاقتصاد، ليتغير مصير المصنع وليتغير شكل الصناعة المصرية خلال السنوات العشرة اللاحقة.

الخطوة الأولى والنقلة الكبرى فى صناعة الدواء

تم تعيين علية نجيب مديرة مسؤولة عن إنتاج المصنع، ثم سرعان ما صدر قرار إنشاء المؤسسة الاقتصادية وتعيين مجموعة من أكفأ الخبراء الوطنيين لإدارة الشركات والمصانع المؤممة، وذلك تحت رئاسة الضابط حسن إبراهيم أحد الضباط الأحرار.

وسرعان ما تم إنشاء الهيئة العليا للأدوية برئاسة الدكتور محمد الشحات الذى سبقت الإشارة إليه، والذى كان يمتلك الرؤية التى مكنته من القيام بدراسة عالم الأدوية فى مصر منذ سنوات بدار الأبحاث، والتحق بها معه مجموعة رائعة من صيادلة مصر اليساريين وأطبائها وعلمائها، لتبدأ مرحلة جديدة من تاريخ تلك الصناعة.

وزير الصحة، الدكتور النبوى (فى الوسط، امامي) يتفقد جناح مصنع إيكاديل فى أحد المعارض

أصبح المصنع الصغير الذى أعمل به مملوكا للشعب المصرى. وكنا جميعا نعمل وكلنا فخر بأننا نؤدى مهمة وطنية، وتضاعف الإنتاج عدة مرات ليحل محل الاستيراد قدر الإمكان.

وكان مدير المؤسسة الاقتصادية يزور المصنع فى الساعة الثامنة صباح معظم أيام الجمعة (كانت الإجازة الأسبوعية يوم الأحد). وكان يجدنى فى انتظاره ليبحث معى أية معوقات للعمل ليقوم بحلها فورا. دارت الأيام حول حياة المصنع، حل الصعوبات التى تواجهه والمحاولات

الدائمة لمضاعفة الإنتاج والالتحام مع العاملات والعاملين ومشاركتهم أفراحهم ورحلاتهم المبهجة كما أتراحهم.

كنت قد بلغت الخامسة والعشرين حين ألحت عليّ أمى بفكرة الزواج. كان هذا سنا متأخرا بمقاييس العصر. وقد أقنعتنى بقولها أن الزواج والإنجاب والحياة الخاصة أمور تثرى الحياة العملية. وعليه، فقد تزوجت ووهبنى الله ابنى خالد، وساعدتنى عائلتى على حسن رعايته أثناء انشغالى فى عملى.

عقب ولادتى بأشهر، سافرت مع زوجى الأول إلى الولايات المتحدة، حين فاز ببعثة لإجراء بحوث لمدة عام. واضطررنا إلى ترك الصغير فى رعاية أمى وأبى. ولا يخفف من ألمى لتركه تلك الفترة إلا رؤيته اليوم مهندسا ومديرا مرموقا فى مجال الاتصالات وشبكات الانترنت، وإنسانا يشع طاقة إيجابية ودفئا على كل من حوله.

التحقت هناك بالعمل فى معمل التحاليل والبحوث فى مصانع GD Searle العملاقة التى كانت تشغل مدينة كاملة بولاية إلينوى. وهناك، تدربت على طرق تعظيم الاستفادة من كل دقيقة فى يوم العمل، وطريقة ترتيب كل التجارب على سطح فى المعمل بحيث يجد الصيدلى أمامه التجارب مرقمة وفقا لترتيب العمل بها أثناء اليوم.

وفى نهاية العام، عرض علىّ مدير المصنع أن أحدد الوظيفة التى أحب أن أشغلها والمرتب الذى أحب أن أتقاضاه، لكننى رفضت بلا تردد. وصارحته بنقدى لما رأيته من اضطهاد للأمريكيين من أصل إفريقى وغياب العدالة فى توزيع الدخل على المواطنين، حتى من البيض، و تغول أصحاب الأعمال على حقوق العاملين، وسوء الخدمات الصحية لغير القادرين. ولا زلت أذكر وجهه الغاضب وصوته العالى وهو يقول "أخطأ من منحك تأشيرة الدخول وأيضا التدريب فى المصنع، كان خطأ كبيرا". لم أكترث، فقد كنت أعرف تماما ما أريد عمله. وهو ليس فى الولايات المتحدة. عملى فى مصر.

تكشف بعد التأميم ذلك الوضع البائس والخطر للأدوية فى مصر فى ذلك الوقت. قبل التأميم، كانت جميع المصانع المصرية - التى كانت فى الغالب مصانع صغيرة - تنتج خمسة فى المائة فقط من احتياجات الشعب من الأدوية المختلفة بينما يحتكر الوكلاء الأجانب استيراد وتخزين وتوزيع خمسة وتسعين فى المائة من الأدوية اللازمة لعلاج الشعب المصرى.

وقد تكشف حجم الفساد الذى مارسوه بعد أن غادروا البلاد، حيث اكتشفت الإدارات الجديدة فى عدد كبير من المصانع ووكالات الاستيراد، أنهم كانوا يتلاعبون فى أسعار الكيماويات والأدوية المستوردة، ويبالغون فى أسعار التكلفة والبيع، ويتهربون من الضرائب، وينشرون الفساد بين

موظفى مؤسسات الدولة التى يتعاملون معها بدفع الرشاوى لهم، وينهبون حقوق العمال، ويخالفون قانون العمل. كل هذا بالإضافة إلى قيام بعض مديرى مصانعهم بتصنيع الأقراص المخدرة فى غير أوقات العمل الرسمية بغرض بيعها بشكل غير مشروع.

فى مصنع إيكاديل، حيث كنت أعمل، لفت نظرى ذات مرة اختلاف ضبط ماكينة كبس الأقراص عن المقاس المعتاد. وهو أمر يحتاج إلى تغيير جزء من الماكينة. وقد كانت معدة على المقاس المعتاد حين غادرت المصنع فى اليوم السابق فى الثامنة مساء. ولم يبق فى المصنع بعدى سوى مدير الإنتاج بالمصنع، الدكتور زكي، فى ذلك الوقت.

كان الدكتور مديرا كفؤا وخبيرا بكل ما يتعلق بصناعة الأدوية من علم، وقدرة على ضبط وتشغيل ماكينات التصنيع، فضلا عن تصميم التركيبات اللازمة لعلاج أهم الأمراض المنتشرة بمصر، وكان يحتفظ بمكتبة علمية عامرة تحتوى أهم المراجع.

ومع ذلك كانت هذه الشخصية المثيرة للإعجاب تخلف لدى إحساسا بالريبة والحذر. فقد لاحظت أنه يتعامل مع مندوب مصلحة الضرائب بسرية غريبة. إذ أن الإجراءات كانت تحدد ثمن الضريبة على أساس سعر الكحول المستخدم فى الأدوية بخمسين قرشا، وسعر الكحول الفاقد أثناء التصنيع بثلاثة قروش لكل لتر. وأحسست أن الرجل ربما يبالغ فى كمية

الفاقد من الكحول، ليهربه بعد ذلك لمصلحته إلى خارج المصنع. بعد التأميم مباشرة، اختفى الدكتور زكى وترك المصنع، ولا يدرى أحد إلى أين. واكتشفت من أحد فنيي المصنع، أن ذلك المدير الموهوب المريب عادة ما كان يبقى فى المصنع ليلاً، ليصنع الأقراص لبيعها لحسابه.

التغييرات الكبرى

كان من أوائل التغييرات التى طرأت فور تولى المؤسسة الاقتصادية إدارة تلك الشركات، رفع الحد الأدنى للأجور، وتطبيق قانون العمل على الجميع. كان ذلك التغيير كبيرا، فقد كان مشهدا مريرا لا ينسى حين كان رئيس العمال الأجنبى يركل أى عامل مصرى لا يعجبه (بالشلوت) ويلقى به خارج المصنع، ولا حياة لمكتب العمل إذا اشتكى العامل لديه، فقد كان مدير المصنع يرسل مظروفا مغلقا إلى مكتب العمل بشكل دورى.

كان من أهم الأعمال التى تمت فى ذلك الوقت، الدراسة التى أجرتها الهيئة العليا للأدوية للمستحضرات المستوردة، وكان عددها حوالى خمسين ألف مستحضر، بعضها مستورد من مصانع أدوية مغمورة، وقد تمت تصفيتها إلى خمسة آلاف مستحضر فقط بعد غربلتها وإسقاط المستحضرات المكررة والمصنعة بمصانع غير موثوق بها فى أوروبا. وتم إسناد استيراد وتوزيع المستحضرات المجازة إلى الشركة العامة للتجارة والكيماويات، بعد تأميمها.

وفى عام ١٩٦٢، تم إنشاء المؤسسات النوعية لتقوم كل مؤسسة بإدارة مجموعة من الشركات والأنشطة العاملة فى مجال متشابه أو متكامل. وهكذا تم إنشاء المؤسسة المصرية العامة للأدوية. وكان الدكتور النبوى المهندس وزيرا للصحة فى ذلك الوقت. وكان أستاذا وعالما وطنيا منحازا إلى المحتاجين، ويمتلك حلما ورؤية واضحة لتقديم الرعاية الصحية للشعب، كل الشعب، وبخاصة الغلابة منهم .

كان عبد الناصر يشاركه هذا الحلم هو وبعض وزرائه ويعملون معا لتحقيقه. وتولى الدكتور عبده سلام رئاسة مؤسسة الأدوية ، والدكتور عزيز البندارى رئاسة الهيئة العليا للأدوية ، والدكتور محمد الخفيف إدارة التصنيع بالمؤسسة، والدكتور مصطفى السماع إدارة التخطيط والمتابعة، والأستاذ عبد المجيد فريد الضابط السابق بالجيش وأحد الضباط الأحرار إدارة الشئون الإدارية بكفاءة وحس وطنى رائع. وسوف تروى الصفحات التالية جزءا من إنجازات معظم هؤلاء.

وتم إنشاء ثمان شركات لتصنيع الأدوية. كما تم إسناد إنتاج وبحوث تطوير المستحضرات من المجموعات الفارماكولوجية لشركات موجودة من قبل التأميم، كل بحسب خبراتها السابقة.

كيف بنت مصر شبكة متكاملة من شركات الأدوية؟

توسعت مصانع الأدوية إبان مرحلة التأميم فى عقدى الخمسينيات والستينيات، وزاد عدد الشركات العامة وتضاعف عدد العاملين بها كما زاد الاكتفاء الذاتى إلى حوالى ٨٥٪ من إجمالى الاستهلاك. وكما امتدت الصناعة أفقيا (كمّاً)، امتدت أيضا رأسياً لتشمل الصناعات التكميلية كتصنيع العبوات وغيرها، ولقد كان لى الحظ أن أساهم فى بناء كل من الصناعتين، صناعة الدواء وصناعة عبواته.

سوف أحكى الكثير عن شركة النيل للأدوية، حيث أمضيت أكثر من خمس عشرة سنة. وسأحكى أيضا مقتطفات عن كل شركة وبعض ذكرياتى عن القائمين عليها. ويوضح تنوع أنشطة الشركات وتكاملها مع بعضها البعض أهمية التخطيط فى مجال التصنيع الذى يستهدف التنمية وزيادة الاعتماد على المنتجات المحلية، بدءا من تحديد أنواع الأدوية اللازمة للسوق المصرى، مرورا بالبحث والتطوير إلى المعامل إلى التعبئة والتغليف. وكل ذلك مع الانتباه إلى مقاومة شركات الدواء العالمية الكبرى Big Pharma.

وأجد محاولات الدول النامية للقضاء على احتكار الشركات عابرة الحدود للسوق العالمى للأدوية، بمثابة حرب مستمرة حتى اليوم. ولكن الغلبة فى مصر اليوم - على عكس أيامى - صارت للشركات الكبرى. ولسوف أحكى فيما بعد كيف حدث ذلك فى مصر عبر السنين.

١- شركة النيل للأدوية

هى شركتى. هكذا كانت تصفها صديقتى، مداعبة لى بأنى سأورثها حتما لابنى، وإلا لما عملت بها بكل هذا التفانى. فى البدء ضمت شركة النيل مصنعى إيزيس وإيكاديل (وكانا ملكاً لاثنين من اليهود الأجانب قبل التأميم). وكانا بمثابة نواة لإنشاء أكبر مصنع لصناعة الأدوية بالشرق الأوسط بمنطقة الأميرية بالقاهرة وهو ما تحقق فى عامين، ليضم وحدات متعددة ومتكاملة.

رأس الشركة الدكتور عبد المجيد العقاد. كان العقاد الرئيس الأسبق لهيئة التموين الطبى بالقوات المسلحة والعالم الوطنى الجليل، والمدير والقائد الرائع. وقام بقيادة ورعاية مجموعة من الصيادلة الشباب العاملين بمصنعى إيزيس وإيكاديل بمجالات الإنتاج والرقابة والبحوث المختلفة، وذلك باتباع أسلوب الإدارة الديمقراطية والحرص على إشراكهم بفاعلية فى اتخاذ القرارات الخاصة بتصميم وإنشاء المصنع الجديد، بالإضافة إلى أعمالهم بالمصانع الصغيرة والتى تضاعف إنتاجها كما ونوعا.

سرعان ما شكل العقاد اللجنة العلمية لتنعقد كل أسبوع - فى غير أوقات العمل الرسمية - تحت رئاسته وبحضور كل الصيادلة الشباب فى ذلك الوقت محمود الشاذلى ، عبد العزيز عز العرب ، وجيه درويش، ستيلو بترو فاردا، كاميليا أبو الخير وأنا. ثم لحق بنا بعد ذلك بسنوات -

عقب انضمامهم للشركة - كل من الصيادلة سيف النصر عبد العال، أمينة طنطاوى، مصطفى حسين وفتحى عزوز.

وقدم العقاد مثالا يحتذى به للاستعانة بأساتذة كلية الطب والصيدلة والخبراء المتخصصين فى كافة التخصصات، والاستفادة بعلمهم الغزير وخبراتهم المتراكمة فى المجالات المختلفة لإحداث التطوير، وتخليق التركيبات للمستحضرات الجديدة اللازمة لعلاج أمراض الشعب المصرى، والمعاونة فى قياس وتقييم فاعليتها.

وكانت اللجنة تهتم بالتغليف، وتشترك فى اختيار أجمل العبوات من بين المقترحات التى يقدمها الفنان الذى تم تعيينه خصيصا بالشركة لتطوير العبوات الجديدة وإضافة اللمسة الفنية المدعمة بالدراسة. وكم تعلمت من خلال تلك اللجنة من الأدوار الريادية التى قام بها كل من الدكتور عبد العزيز الشريف أستاذ أمراض القلب، والدكتور على المفتى أستاذ العيون المبدع، والدكتور صلاح عبد التواب أستاذ الفارماكولوجى الفذ، والدكتور عبد القادر سيد أحمد أستاذ الكيمياء الصيدلية والعالم الموسوعي، للجنة العلمية بشركة النيل للأدوية، وللعلاج فى مصر عامةً.

كان هؤلاء الأساتذة على علم كبير بأهم الأمراض المنتشرة، كما كانوا على دراية بأهم المواد الفعالة اللازمة لمعالجة لتلك الأمراض، فكانوا يقترحون علينا تصميم تركيبات الأدوية. ويتابعون ما نقوم بتصنيعه

ويقومون بتقييمه من حيث الفائدة العلاجية وأيضا من حيث استساغة الطعم واللون ثم يقترحون التطوير اللازم.

إلى جانب اللجنة العلمية، تم تشكيل اللجنة الفنية، وهى مثال يجب أن يحتذى به كل مسئول عن إنشاء أى مشروع. حيث تختص اللجنة باستعراض ما تم من أعمال إنشاء الأقسام المختلفة بالشركة، وطرح ما يجد من أعمال لبحث أدق تفاصيلها باللجنة، وأى مشاكل تعترض تنفيذها، وبحث ودراسة هذه الأعمال، للتوصل لأفضل الحلول لإنجازها، وحل المشاكل التى تعترضها، وإسناد تفاصيل التنفيذ إلى مسئولى التنفيذ وتحديد موعد الانتهاء من هذه الأعمال ومتابعة التنفيذ.

كانت اللجنة تعقد اجتماعا أسبوعيا تحت رئاسة الدكتور العقاد، والمهندس القدير حسنى حافظ استشارى الشركة ورئيس شركة الكابلات المصرية آنذاك، ويحضر اجتماعاتها جميع الصيادلة الشباب بالشركة، والمهندس شوقى مرزوق المسئول عن الإدارة الهندسية.

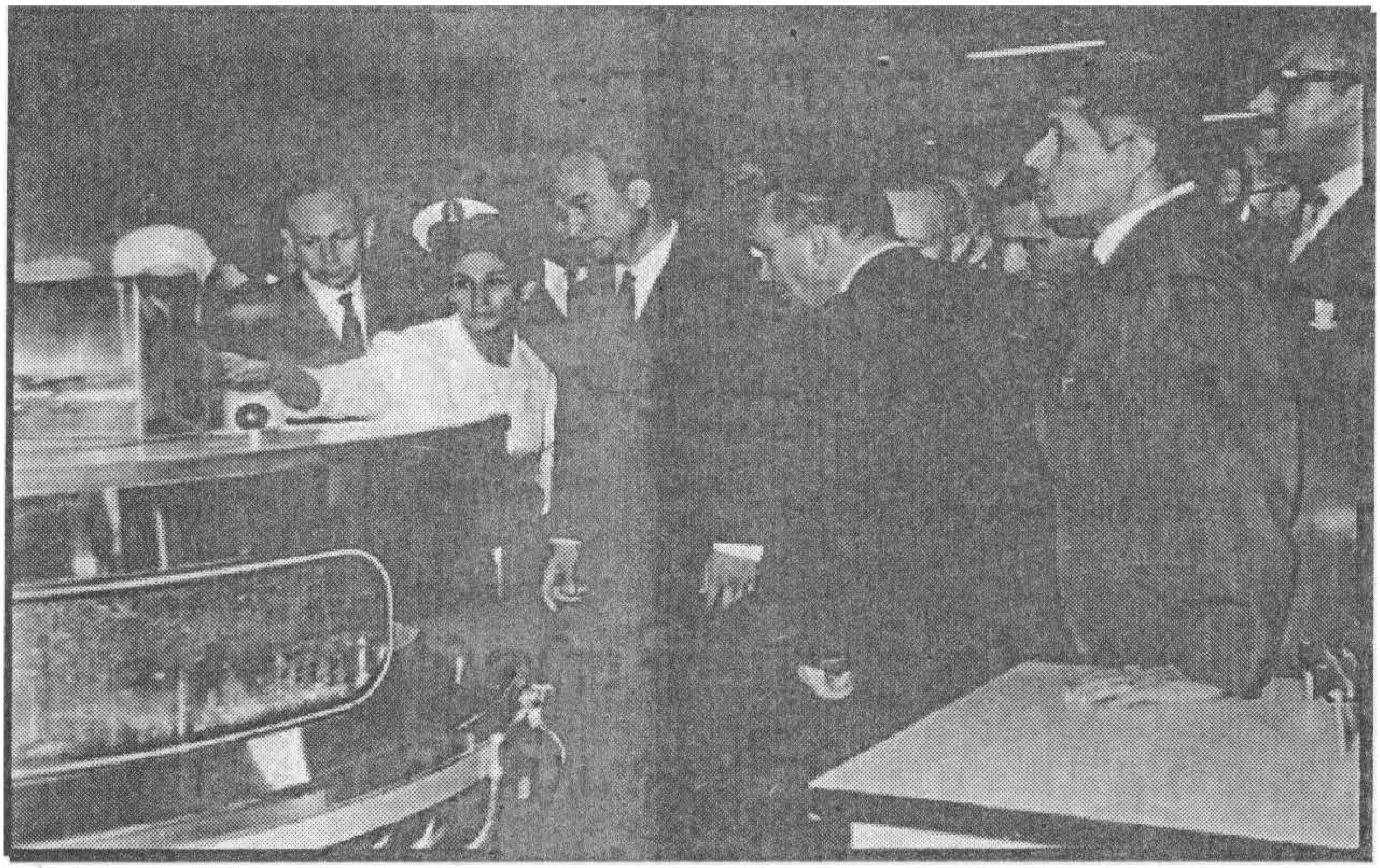
وكانت اللجان العلمية والفنية تنعقد فى المساء حتى لا ينشغل أعضاؤها عن أعمالهم التنفيذية والإدارية لإنجاز خطط الإنتاج. وأذكر أنهم كانوا جميعا يرفضون تقاضى أى أجر إضافى نظير العمل بهذه اللجان.

دورة تدريبية تفضى إلى تطوير كبير فى الشركة

كان من حسن حظى أن تعرفت إلى المهندس أسامة الخولى الأستاذ البارز بكلية الهندسة والرائد فى مجال تدريس وشرح علم "دراسة وتبسيط العمل"، فى محاضراته بأحد الدورات التدريبية بمركز آراك بجريدة الأهرام، ففى التقرير الذى قدمته للدكتور العقاد والدكتور محمد الخفيف عن الدورة، قدمت اقتراحا بالاستعانة بعلمه لتطوير جميع عمليات التعبئة والتغليف بالشركة، وزيادة الإنتاجية والتخفيف من الجهد العضلى عن العاملين، وذلك بتطبيق تقنيات دراسة وتبسيط العمل والتى أتمنى أن تكون أحد المناهج الأساسية بكليات الهندسة، بل والمدارس والمعاهد الفنية.

وقد وافق مجلس الإدارة على اقتراحى وتم تشكيل مجموعة عمل يقودها الدكتور عبد العزيز عز العرب، وتمت دراسة وتطوير جميع العمليات الإنتاجية، وتحقيق نتائج مبهرة فى زيادة الإنتاجية، وتقليل المجهود العضلى، وتوفير ظروف صحية جيدة للعاملين وبأقل التكاليف.

تم الانتهاء من إنشاء المصنع الجديد بالأميرية وتشغيله فى عام ١٩٦٤. وكان مصنعا حديثا، متكاملا، وعملاقا وكان إنجازه فى زمن قياسى وبأقل تكلفة ممكنة فخرا لمصر والعرب أجمعين. وكان هذا الإنجاز نتيجة منطقية لكل الجهود العلمية والوطنية المخلصة والشريفة التى تستهدف خدمة صناعة الأدوية لصالح الشعب.



وزير الصحة النبوى المهندس ورئيس الوزراء زكريا محيى الدين وعزيز البندارى رئيس هيئة الأدوية أثناء افتتاح مصنع النيل

فى يوم من أيام الصيف، الذى ترهقنى حرارته، وأثناء الاجتماع الدورى اقترح رئيس مجلس الإدارة توفير مراوح للمكاتب الإدارية. ودارت المناقشة حول تهوية أفضل فى جميع أنحاء الشركة. واقترحت البدء بأقسام الإنتاج، حيث كانت هناك تكييفات لتبريد المناطق المعقمة. أما باقى أقسام الإنتاج، فهى الأولى ويستحق العاملون بها أفضل الظروف. واقتنع مجلس الإدارة بوجهة نظرى، ولم يحظ المديرون والإداريون بمراوح إلا بعد العمال. هكذا، أصبحت شركة النيل للأدوية نموذجا تنقل عنه بقية الشركات تجاربها الناجحة، ومزارا لكل المهتمين بشئون صناعة

الأدوية من كليات الطب والصيدلة وكبار الزوار الأجانب.

وقد قمت - كمديرة لمصنع الأمبول - بتخطيط وتأسيس أكبر وأحدث مصنع للأمبولات الطبية فى أفريقيا والشرق الأوسط، ينتج ١٠٠ مليون أمبول سنويا من مختلف التركيبات، يتم إنتاجها بمنطقة معقمة (sterile)، كما ينتج المستحضرات المعقمة الأخرى، مثل قطرات ومراهم العين. وكانت الدكتورة أمينة طنطاوى تقوم بإجراء اختبارات العقامة والعد البكتيرى للمستحضرات وجو المنطقة المعقمة والتأكد من مطابقتها لأدق المواصفات وأحدثها، كما كانت المشرفة الفنية القديرة والجميلة يسرية تتولى شئون المنطقة العقيمة وعمليات غسل وإعداد زجاجات ووصلات تحضير المحاليل بكل كفاءة واقتدار. وكان المصنع يضم أحدث الآلات والمعدات الخاصة بإنتاج الأمبولات وزجاجات الحقن (vial)، ويضم خطوطا أتوماتيكية متكاملة تبدأ بماكينات عملاقة للغسيل يليها أنفاق للتجفيف والتعقيم تفضى إلى المنطقة المعقمة التى تحوى ماكينات التعبئة واللحام ثم أبواب الدخول لأجهزة التعقيم العملاقة. ويضم مصنع الأمبولات أيضا مخزنا مؤقتا تخزن به الأمبولات بعد التعبئة واللحام والتعقيم وإجراء اختبار جودة اللحام حتى إجازتها من معمل اختبار العقامة والعامل الحمى (pyrogen) ويلى المخزن قسم الفحص النظرى بنسبة ١٠٠٪ للتأكد من خلو الأمبولات من أى

شوائب، ثم قسم التغليف النهائى الذى يحوى ماكينات الطباعة وخطوط التغليف، وقسم تطبيق النشرات بواسطة العمال المكفوفين. وكان ملحقا به أيضا قسم لتصنيع الأمبولات الزجاجية المتعادلة بكمية متواضعة ولكنها تسعف الطلب المحلى فى حالة عدم توفر الأمبولات المستوردة لأى سبب من الأسباب. وينجز العمل به بكل دقة وإتقان وحرفية وإخلاص ودأب برئاسة الأسطى عريان رئيس القسم ومساعدته السيدة فوقية زخارى. وكان هذا القسم ملهما لى لإنشاء مصنع الأمبولات الزجاجية الطبية، كما سأحكى فيما بعد.

كان هناك أيضا قسم الزجاجات الصغيرة المخصصة للحقن والمصنعة من زجاج خاص معالج يبدأ بماكينة أوتوماتيكية حديثة لغسل الزجاجات تفضى إلى نفق للتجفيف والتعقيم ثم إلى ماكينة للتعبئة ثم ماكينة لوضع الغطاء المطاطى وفى النهاية ماكينة لوضع الغطاء الألومنيوم وإحكام غلقه على الزجاجات. كما ضم المصنع قسما لتصنيع قطرات ومراهم العيون المعقمة.

عبد الناصر ومطلب شخصي

وفى يوم من الأيام، تلقى سيف النصر عبد العال (كان قد أصبح ساعدى الأيمن) مكالمة تليفونية فى الصباح الباكر لأحد أيام الجمعة، تستدعيه للذهاب فورا إلى المصنع. وهناك وجد فى انتظاره مسؤولا كبيرا بمعامل المصل واللقاح التابعة لوزارة الصحة. أبلغه المسؤول عن ضرورة

تعبئة كمية كبيرة لمصل الكوليرا فى زجاجات صغيرة فى نفس يوم الجمعة لأنها ستنقل بالطائرة إلى دولة أفريقية صباح يوم السبت لمجابهة وباء الكوليرا الذى كان يجتاحها فى ذلك الوقت. "أطلب منكم هذا الطلب بناءا على طلب من الرئيس عبد الناصر شخصيا"، قال المسؤول لسيف النصر الذى أسقط فى يده ولم يعرف كيف يرد إلا بالإيجاب .

وجد الدكتور سيف طريقة للاتصال تليفونيا بى (لم أكن متواجدة بالقاهرة) وطلب منى مقترحات للتصرف فى هذا الموقف. خاصة وأنه يوم العطلة ولا يوجد عمال لإتمام المهمة.

مازال سيف النصر يضحك حين يتذكر ما اقترحته عليه. اقترحت عليه أن يخرج إلى الميدان أمام الشركة وأن يطلب من المارة من سكان الأميرية الدخول إلى المصنع والعمل على خط الإنتاج (بعد شرح المهمة القومية لهم). وبالفعل، أقبل الكثيرون على إنجاز المهمة. كان الدخول إلى المنطقة العقيمة بالمصنع يستلزم الدخول عبر الحمام ثم عبر غرفة تبديل الملابس. وهذا ما كان.

دخل المتطوعون ليأخذوا الدُش الإجباري، ثم ليرتدوا الملابس المعقمة. وباشر العمل معهم الدكتور سيف بعد تدريب سريع على أعمال المناولة والأعمال الأخرى المساعدة حتى تمت بنجاح تعبئة كل محلول المصل فى نهاية اليوم، وتم بالفعل شحنه يوم السبت إلى الدولة الأفريقية

المصابة. وأبلغ عبد الناصر شخصيا شكره وامتنانه إلى المسئولين والعاملين بشركة النيل ومن عاونهم من سكان الأميرية.

كان ملحقا بالمصنع أيضا ورشة ميكانيكا. أسسها ويقود العمل بها الفنى القدير خريج معهد الدونبسكو الفني، وسليل العائلة الملكية، المتواضع، دمث الخلق وعاشق الميكانيكا جميل طوسون. وقد قام بدور بالغ الأهمية لصيانة الآلات الدقيقة المعقدة بمصنع الأمبولات، وتصنيع قطع الغيار محليا بجودة عالية وبتكلفة قليلة، بل وتصنيع ماكينة التعبئة ولحام الأمبول بالورشة وغيرها. كما أسهم فى تصنيع المناضد المزودة بالسيور الناقلة لجميع مصانع الشركة.

ومن أهم الإنجازات التى قام بها مصنع الأمبول أثناء عملى بشركة النيل للأدوية، والتى يغمرنى الفخر والاعتزاز بنفسى وبالشركة كلما احتفلنا بانتصار أكتوبر، كان تصنيع المستحضرات من (الحقن) اللازمة لإدارة الحرب الكيماوية بقواتنا المسلحة أثناء الإعداد السرى والجاد لحرب أكتوبر. ولهذا قصة تستحق أن تُروى.

فى عام ١٩٧١، كنت قد انتقلت إلى سكن جديد وليس لدى تليفون. وسمعت صوت جرس باب الشقة يرن بإلحاح غريب صباح يوم جمعة. فتحت لأجد أبى يبلغنى بضرورة التوجه إلى المصنع فورا، بعد تلقيه مكالمة هاتفية من رئيس مجلس الإدارة. وفى المصنع، وجدت فى الانتظار

أحد صيادلة القوات المسلحة بمكتب رئيس الشركة. كانت مع الرجل عينات من بعض الحقن اللازم توفيرها لإدارة الحرب الكيميائية. وبدون مقدمات، توجه إلى بسؤال مباغت: "هل يمكنكم تحضير الكميات اللازمة من تلك المستحضرات؟ ومتى؟" فهمت من الرجل أن توفير تلك المستحضرات يعتبر من الأسرار الحربية حتى على الاتحاد السوفيتي، المورد الأساسى لأسلحة الجيش المصري. وأجبت بكل ثقة، نعم يمكننى تحضيرها وتوريدها خلال ثلاثة أسابيع. لا أعلم من أين أتيت بهذه الثقة. نعم كانت تلك المستحضرات موجودة بدساتير الأدوية العالمية وتحوى مكوناتها بالتفصيل ولكن لم يكن قد سبق لنا أن صنعناها أبدا. وقد كان، بعد ثلاثة أسابيع، تسلم الجيش المستحضرات المطلوبة فى سرية بالغة.

مرت سنوات، جرت فيها مياه كثيرة بالنهر، قبل أن ألتقى مرة ثانية بالصدفة بنفس الرجل، الدكتور حسن يوسف، الصيدلى إياه بإدارة الحرب الكيماوية. كان قد أحيل للاستيداع، وأصبح مالكاً لأحد مصانع الآيس كريم الشهيرة، وذكرنى بأحداث ذلك اللقاء، وأبلغنى بتقديره لى لما قمت به فى ذلك الوقت. وعلى قدر سعادتى باستعادة ذكريات ذلك اليوم البعيد، كانت تعاستى لما آل إليه الرجل فى زمن الانفتاح التعيس.

كانت شركة النيل تضم أيضاً ملحقا بمصنع الأمبولات -هو الأول من نوعه فى مصر- لإنتاج المستحضرات المجفدة (freeze dried). أسسه

وقام بإدارته بكفاءة واقتدار الدكتور أحمد الدوه[1]، وهو ينتج المستحضرات الحساسة من الإنزيمات والهرمونات. ويستخدم لإنتاجها جهازاً ضخماً معقداً بمقاييس ذلك الزمان تتم فيه عملية التبريد والتجميد لدرجة "- ٤٠ مئوية" للأمبولات والفيال (vial) المعبأة بالمحاليل، ثم يتم تبخير الماء لتعريضها لدرجة هائلة من تفريغ الهواء فى نفس درجة التجميد حتى تصبح المادة الفعالة خالية تماما من أى رطوبة، ويتم لحام الأمبولات وإغلاق الفيال (vial)، وكل ذلك فى جو معقم تماماً (sterile).

كانت شركة النيل تنتج كل ذلك بأيد مصرية ماهرة وبالاستفادة بالتدريب الذى وفرته لهم إدارة الشركة والمؤسسة بالخارج فى أفضل المصانع، وحماس الشباب ومجهوداتهم. فقد كان الدكتور سيف مثلا يقضى الليل ساهرا بجوار الجهاز الذى يعمل لفترة أكثر من أربعة وعشرين ساعة متواصلة للملاحظة وتسجيل كل البيانات الخاصة بأجزائه المختلفة والمعقدة، لأن أى خلل قد يؤدى إلى انفجار شديد.

كما ضمت الشركة مصنعاً مجهزاً بأحدث الآلات والمعدات لإنتاج جميع أنواع الأقراص العادية والمكسوة وممتدة المفعول، هذا بالإضافة إلى إنتاج الحبيبات الفوارة فى جو خالٍ من الرطوبة. وأسس وقاد العمل

(١) أحد الصيادلة الذين التحقوا بمصنع الأمبولات فى شركة النيل بعد التأميم.

الدكتور وجيه درويش وساعده الأيمن الدكتور سمير ذو الفقار. وضمت كذلك مصنع تحضير وإنتاج السوائل، يتبعه أقسام إنتاج المراهم واللبوس، ويضم أيضا أحدث الآلات والمعدات اللازمة للتحضير. وأسس المصنع وقام بإدارة عمليات الإنتاج به القدير الدكتور عبد العزيز عز العرب هذا بالإضافة إلى دوره بالغ الأهمية فى بحوث التطوير لإنتاج المستحضرات الجديدة، ودراسة وتبسيط العمل بجميع خطوط التعبئة والتغليف بجميع مصانع الشركة، إضافة إلى تطويرها ورفع إنتاجيتها.

وقامت الدكتورة كاميليا أبو الخير بدور هام ومحورى فى تأسيس وتطوير العمل بقسم تعبئة وتغليف الأقراص والسوائل بالتنسيق مع المصانع المنتجة وإدارة البيع والتخطيط لتوفير الأصناف المطلوبة فى الوقت وبالكميات المناسبة.

وقد أبرمت الشركة عقدا مع شركة باكستر المنتجة للمحاليل المعوضة للدم المعبأة فى الزجاجات . لتوفير المعونة الفنية اللازمة لإنشاء مصنع ينتج معظم الاحتياجات المصرية ، والتدريب على عمليات الإنتاج المختلفة عمليا وفنيا بمصانع الشركة الأجنبية. وأشرف على تأسيس المصنع الدكتور عبد الفتاح البطل، وقام هو وساعده الأيمن الدكتور عادل خلاف بإدارته.

كانت معامل التحليل مجهزة بأحدث الأجهزة العلمية اللازمة لإجراء

كل التحاليل، وقياس المواصفات الخاصة بجميع مدخلات الإنتاج وناتج مراحل التشغيل المتتالية، والإنتاج النهائى قبل التصريح بتسليمه للمخازن. وقد قام بتأسيسها وإدارتها بكفاءة عالية الدكتور ستيليو بترو فاردا المصرى من أصل يونانى وخريج كلية الصيدلة، وعاونه الدكتور محمود سرحان فى وضع وإدارة منظومة التحليل ورقابة الجودة بالشركة. أما معامل وأقسام بحوث ودراسات المستحضرات الجديدة والتطوير فكانت تضم معدات تحضير المستحضرات على المستوى التجريبي، وقسم كامل التجهيزات لدراسة الثبات فى درجات الحرارة والرطوبة المختلفة أنشأها وأدارها باقتدار الدكتور محمود الشاذلى بمعاونة الدكتور فتحى عزوز وكلاهما قاما بدور رائد فى إنشاء العديد من المصانع وإدارتها وتطويرها بعد انتهاء عملهم بشركة النيل للأدوية.

كان من أهم معالم الشركة أيضا قسم التحاليل الميكروبيولوجية التى تضم أحدث المعدات والأجهزة اللازمة لتحضير (المزارع) اللازمة لإجراء الاختبارات، والحضانات اللازمة لنمو الميكروبات المختلفة وأجهزة التعقيم وغيرها من المعدات. وقامت بتأسيسه وإدارته بكل اقتدار الدكتور أمينة طنطاوى باستخدام خبراتها بشركة الكيماويات الدوائية. وانفردت فى ذلك الوقت شركة النيل للأدوية فى إنشاء بيت للحيوان يضم مجموعة من الحيوانات اللازمة لاختبار العامل الحمى (pyrogen) فى مستحضرات الحقن، بالإضافة إلى بعض الحيوانات الأخرى

اللازمة لإجراء الاختبارات البيولوجية بأبحاث إنتاج وتطوير المستحضرات الجديدة. وكان يقوم بالعمل به بكل الإخلاص والكفاءة، والحب للحيوانات، الفنى القدير خيرى شاهين. وكان للعالم الموسوعى الأستاذ بكلية الصيدلة ومستشار الشركة الدكتور عبد القادر سيد أحمد دورا محوريا فى رعاية وإرشاد أنشطة التحليل والفحص والبحوث بالشركة.

كما كان للدكتور زكريا جاد مدير الأبحاث والمعامل والذى سوف يصبح لاحقا مؤسس ورئيس شركة المهن الطبية (ونقيب الصيادلة السابق) بكل ما آتاه الله من علم وقدرات قيادية دورا محوريا فى شركة النيل للأدوية وصناعة الأدوية بشكل عام وكيماوياتها، وفى أنشطة التدريب وتطوير الإدارة بمصر، وفى رئاسة نقابة الصيادلة مع الحفاظ على نزاهته و انتمائه الوطنى والقومى فى جميع العصور حتى توفاه الله.

وبعد انضمام شركة عين شمس لشركة النيل للأدوية ، تم إنشاء مصنع تعبئة المضادات الحيوية، وتوفير الآلات والمعدات اللازمة وإضافتها إلى الآلات والمعدات الموجودة وقت انضمام شركة عين شمس، وتوفير المبنى الحديث والملائم المزود بالمنطقة العقيمة (sterile) والجافة إلى الدرجة المطلوبة. واصلت الدكتورة صفاء حجازى إدارة هذا المصنع الذى تم إنشاؤه بشركة النيل للأدوية بكفاءة عالية، واستخدمت بجدارة خبرتها السابقة بشركة عين شمس.

لم تكن الحياة هى المصنع أو المصنع هو الحياة. فقد احتفظت بدور الأخت الكبرى والصديقة لأبي. أبدأ يومى بتجهيز إبنى للمدرسة، وأذهب إلى عملي، ثم أعود إلى المنزل فى الرابعة عصرا، لأزاول دورى كزوجة وأم. وهو ما لم يعد متاح لمعظم الآباء الآن، الذين صاروا يعودون من عملهم بعد السادسة، أو يضطرون إلى القيام بأكثر من عمل، كى يستطيعوا تلبية احتياجات عائلاتهم الأساسية.

وفى الأيام التى تنعقد فيها اللجنة الفنية واللجنة العلمية، أو فى نهاية الأسبوع، كنت أعهد بالعناية بآبنى إلى أمى أو أحد أخواتي، كى نذهب مع مجموعة أصدقاء إلى الأوبرا أو المسرح، أو فيلم سينمائي.

كانت مجموعة نادى الكتاب التى شاركت بها فى الجامعة قد انفضت. ولكنى احتفظت بكثير من الصداقات مع أعضاء النادي. وانضم إلينا أصدقاء جدد وكتاب شباب، وعدد من المثقفين. كان يوسف إدريس الأديب الشاب يثنى على كباب الحلة صنعة يدي، مداعبا أنه لن يحضر اللقاء إلا إذا طبخته. وكان صلاح زكي، المذيع الشهير، يحضر مع زوجته، زميلتى فى الدراسة والمرشدات منذ الصغر، والتى وقعت فى حبه وصممت على أن تحظى به من وسط المعجبات به، وقد كان. كما كان يسعدنى حضور المثقف والعالم الصيدلى عبد القادر سيد أحمد، مؤسس جماعة تذوق الموسيقى الكلاسيكية ومجموعة الرقص الإيقاعى بكلية

الصيدلة والذى كان للمفارقة ميالا لفكر الإخوان، ومنتقدا حادا للفكر اليسارى وكان يحضر أيضا محمد سيد عبد المنعم، والذى كان عضوا فى اللجنة المركزية فى الحزب الاشتراكي، وكنا لا ننفك أن نغيظه كلما حضر بانتقاداتنا للحزب ولأوضاع الحريات، والاقتصادى النابه خفيف الظل، سمير رضوان، الذى صار بعد ثورة ٢٠١١ أول وزير مالية. وكثيرون من المعارف والأقارب، كنا نلتقى فى منزلى فى أمسيات دافئة، يجمعنا دائما حلم بمصر أفضل، واهتمامنا بالثقافة وبالشأن العام.

ورشة وحضانة بالجهود الذاتية

كانت شركة النيل تنتج زجاجات الأشربة وتشترى أغطية الزجاجات من ورشة وحيدة مملوكة للقطاع الخاص، تصنع كل الأغطية لكل مصانع الأدوية فى ذلك الوقت.

ونتيجة لهذا الاحتكار، كثيرا ما كان عدم توفر الأغطية - رغم كل المجهودات التى يبذلها فريق المشتريات - يعيق تنفيذ خطة إنتاج الأشربة. وتم عرض المشكلة على لجنة متابعة وحل مشاكل الإنتاج والتى كانت تجتمع فى الساعة الثامنة صباح كل يوم عمل لبحث معوقات الإنتاج وأفضل الوسائل لحل المشاكل. وقد دفع ذلك الأستاذ حمدى غنيم أحد أعضاء الفريق عضو اللجنة إلى إنشاء هذه الورشة بمجهوداته الذاتية، وبتكلفة لا تذكر. وهكذا تم توفير كل الأغطية اللازمة.

وقد كان غنيم أحد النشطاء اليساريين الوطنيين ، مشغولاً بهموم العمال البسطاء، وعضواً منتخباً عنهم بمجلس الإدارة. قام غنيم كذلك بتأسيس جمعية تعاونية تتولى نقل العاملين والعاملات بصحبة أطفالهن الصغار والملتحقين بالحضانة.

وأتذكر كيف تم إنشاء الحضانة. كانت الشركة تضم حوالى ألفى عاملة. ولأننى إحدى العاملات الأمهات، وأمضى بالمصنع وقتا طويلا، كنت أتمنى من أعماقى تنفيذ القانون الذى صدر أثناء حكم عبد الناصر بوجوب إنشاء أو توفير حضانة لأبناء العاملات بأى مؤسسة يزيد عددهن بها عن مائة عاملة. كانت الشركة تضم حديقة جميلة بين بعض مبانيها تطل عليها (بواكي) مغطاة يبلغ عرضها حوالى أربع أمتار، كما كان بالشركة الكثير من الصناديق الخشبية التى وردت بها الآلات والمعدات. كما كان بها ورشة نجارة مجهزة تجهيزا كاملا، ويديرها الأسطى زينهم، وهو نجار بارع ومبدع لديه الهمة والحماسة لإنجاز أى عمل يحقق المصلحة العامة للشركة وللعاملين والعاملات بها.

شرحت له تصورى لاستخدام الأخشاب لبناء حوائط وتزويدها باللازم من الأبواب والشبابيك، لإنشاء أقسام تضم الأعمار المختلفة من أطفال العاملات باستخدام المساحات المسقوفة فعلا. وتحمس الأسطى زينهم للفكرة وأكد لى أن الأخشاب متوفرة فعلا وأن ورشة النجارة

"قدها وقدود". وعرضت الفكرة على المهندس شوقى مرزوق مدير الإدارة الهندسية وتم تقديم المشروع لمجلس الإدارة الذى وافق على الفور. وهكذا، أشرف على التنفيذ المهندس شوقى الذى قام بتنفيذ كل ما نحلم به لبناء كل مشروعات الشركة.

من معلوماتى العامة بجانب استشارة أحد الشباب بالشركة (أخصائى شئون الأفراد)، تأكدت أن كل ما يلزم الحضانة من ألعاب ومستلزمات أخرى يمكن تمويله من حصيلة الجزاءات دون تحميل ميزانية الشركة أى أعباء مادية. واقترحت على المشرفة الاجتماعية، وكانت تحس بالفراغ وهامشية دورها بالمصنع، أن تقوم بإدارة الحضانة وأن تختار من بين العاملات من يتوفر لديهن الحنان ومشاعر الأمومة واللاتى أوصت الإدارة الطبية بإسناد عمل خفيف لهن بدلا من أعمال الإنتاج الشاقة التى تتطلب أداء آلاف الحركات اليدوية خلال يوم العمل. فكانت الحضانة. وكان أثرها إيجابيا على أداء الأمهات الذى قد تحسن جدا نتيجة الاطمئنان إلى حسن رعاية الأطفال، بل اصطحاب تلاميذ المدارس أثناء الأجازة الصيفية بدلا من تركهم بالشوارع. علمت عاملات المصانع المجاورة بما تحقق بشركة النيل وطالبن بحقوقهن وحصلن عليها بشكل أو أخر. على عكس واقعنا الحالى حيث تهدر تماما هذه الحقوق بل الحق فى الحصول على وظيفة أصلا.

في رحلة مع عاملات شركة النيل

أخيرا، كيف كانت الصيانة والنظافة تدار فى الشركة بكل مصانعها وورشها؟ .. وراء ذلك قصة لمن يرى اليوم حال مؤسسات ودواوين مصرنا الحبيبة.

كانت شركة النيل أول شركة تخصص مسؤولا للشؤون العامة للمصنع. كان ذلك عقب عودتى من دورة تدريبية أوفدتنى لها الشركة بأحد المصانع الأجنبية وجولة بأهم مصانع الأدوية الأوروبية والأمريكية. قدمت تقريرا يتضمن انبهارى بفكرة تخصيص مسئول كبير، ومن الأفضل أن تكون سيدة قديرة راقية، للقيام بوظيفة مدبرة المنزل House keeper، تصبح مديرة للشئون العامة للمصنع ومسئولة مسئولية كاملة

عن إعداد الوجبات الشهية الجيدة المقدمة للعاملين، وإدارة المطعم، وعن توفير ملابس العمل الملائمة للتخصصات المختلفة، وكيها وتعقيمها متى كان التعقيم مطلوبا، وتنظيف جميع أنحاء المصنع وحدائقه التى كان يوكل إليها أيضا الحفاظ على نضارتها وجمالها. هذا بالإضافة إلى تحديد أعمال صيانة المبنى الدورية اللازمة للحفاظ ليس على نظافته فحسب بل وعلى رونقه.

اقتنع الدكتور عبد المجيد العقاد بالفكرة ووافق مجلس الإدارة على تعيين أقدر وأفضل من تقدم لشغل الوظيفة مدام ياسمين - كبيرة المضيفات بشركة K.L.M للطيران سابقا وسليلة عائلة رومانوفا الروسية المتزوجة من أحد العلماء المصريين ـ . طلبت مدام ياسمين راتباً شهريا يساوى مرتب رئيس مجلس الإدارة، مائة جنيه عدا ونقدا. ورغم استياء مدير شئون العاملين، أصر رئيس وأعضاء المجلس على الاستجابة لطلبها. وتم تعيينها فعلا وكانت شعلة من النشاط ، وقدمت إنجازات رائعة فى شتى المجالات، وإعداد وتقديم الوجبات للعاملين (حوالى ٣٠٠٠ عامل) بالإضافة لتقديم الوجبات إلى الوفود التى تزور الشركة بمستوى راق جداً وبأقل التكاليف. وقامت بتوفير ملابس للعمل من الأقمشة الجيدة المشتراه مباشرة من أحد مصانع المحلة (أيام أن كانت الكبرى)، وبالمقاييس الخاصة بكل فرد، وتحقيق مستوى رائع من النظافة

بجميع أنحاء المصنع والحدائق المحيطة به التى تشرف على جمالها وتنسيقها ودوام نضرتها اليانعة. وتم تعيين شابات من خريجات المعهد العالى للتربية المنزلية وقمن بحمل اللواء بعد تقاعدها بكفاءة واقتدار وأذكر منهن بكل التقدير والاعتزاز الأستاذة لبيبة شاهين.

كما كانت المكتبة العلمية من أهم معالم الشركة، إذ تضم المراجع فى مجال صناعة الأدوية وكل ما يتعلق بها من علوم، وأهم الدوريات الخاصة بالأدوية والعلاج. وكان يتم إثراؤها سنويا بشراء المراجع الجديدة من معرض الكتاب. تدير المكتبة الأستاذة أمينة وترسل إلى جميع المتخصصين بالشركة مذكرات عما يرد للمكتبة من مراجع جديدة أو دوريات علمية وأهم ما تحتويه من موضوعات. هذا بالإضافة إلى توفير جو هادئ (تجمله نباتات الظل) يشجع على القراءة بالمكتبة والاستفادة من العلم. ما هذا إلا وصف بعض ما جرى بشركة النيل للأدوية، حيث أمضيت فيها أجمل سنوات عمرى وحققت فيها الكثير من الإنجازات. وكسبت الكثير من الصداقات والحب مع ومن وإلى العاملين، وهى مستمرة حتى الآن والحمد لله. وإن نسيت أحدا أو أخطأت، فما هذا إلا سهو غير مقصود. فالأحداث عظيمة وكثيرة ، ومن اشتركوا فى إنجازها كثيرون جدا ورائعون.

٢- شركة مصر للمستحضرات الطبية

هى رمز للصناعة الوطنية من أيام الملكية. أنشأها عام ١٩٣٢ الاقتصادى الوطنى العظيم طلعت حرب كأحد شركات بنك مصر، وواجهت حربا شعواء شنتها ضدها الشركات الأجنبية فى ذلك الوقت. وكان الدكتور رياض زين الدين - أحد رواد صناعة الأدوية - يعمل أثناء النهار بالمصنع لإنتاج المستحضرات، ويحمل العينات والنشرات لتوزيعها على الأطباء وإقناعهم بها ليلا. ويعاونه الدكتور محمد رجائى الذى تولى رئاسة مجلس إدارة الشركة بعد تبعيتها لمؤسسة الأدوية.

فى الستينيات، شهدت الشركة الكائنة فى ميدان المطرية تضاعف إنتاجها، وتخصصت فى الخلاصات والأمبولات وكانت تدير إنتاج تلك الأخيرة إحدى زميلاتى فى الدفعة، سعاد بهجت. ووضعت خطة لإنشاء مصنع جديد ولكنه لم ينفذ خلال الستينيات. كما كانت الشركة تملك قسما صغيرا لإنتاج الأمبولات الزجاجية والعبوات والمحاليل المعوضة للدم. واستمرت الشركة مصرية خالصة بعد توسعها وحتى الآن، بعد أن بيع ٤٠٪ منها. وتم إنشاء مصنع حديث بإحدى المدن الجديدة بالاستفادة من الخبرة المتراكمة للدكتورة امتثال نوفل[١].

(١) خريجة كلية الصيدلة بجامعة القاهرة. بدأت العمل بمصنع الأمبولات بشركة سيد

٣- شركة ممفيس للأدوية

هى إحدى الشركات الوطنية الرائدة التى نشأت فى الأربعينيات. أنشأها وأدارها الصيدلى النابه نصرى بدران. توصلت الشركة إلى اكتشاف ثلاث مواد دوائية علاجية جديدة، وهى الأمويدين والخلين والحلفا بارول. استعانت الشركة بالدكتور حامد أبو شادى الأستاذ بكلية الصيدلة لإستخلاص وتحضير تلك المواد وخاصة مادة الخلين (khellin) من بذور نبات الخلة المصرى واستخدامها فى تحضير مستحضرات تستخدم لتوسيع الحالب والتخلص من حصوات الكلى وعلاج بعض الأمراض المستعصية الأخرى. ولا يزال الخلين ومشتقاته يصدر إلى مختلف دول العالم.

٤- شركة تنمية الصناعات الكيمائية والدوائية (سيد)

أنشأ الشركة أنطوان بشرى فى نهاية الأربعينيات بمنطقة الهرم. وعمل بها الكيميائى جمال غالى سنة ١٩٥٠ فور تخرجه لإجراء التحاليل لبعض الوقت. ثم أدارها قبل ثورة يوليو الدكتور على سينا الأستاذ بكلية الصيدلة والعالم اليساري. وخلفه الدكتور عبده سلام الذى تولى رئاسة مؤسسة الأدوية فى الستينيات، ثم وزارة الصحة فى عهد السادات ثم رئاسة شركة أكديما.

كانت أهم منتجات الشركة مركب Tarter emetic الطرطير المقيئ الذى كان العلاج الوحيد لمرض البلهارسيا فى الخمسينيات. ومستحضر ماء سيد للأطفال وأقراص انتوسيد المطهرة للأمعاء. وحمل لواء العمل بالشركة وتطويرها مجموعة من الصيادلة الأكفاء الوطنيين أذكر منهم: الدكتور أحمد حامد والدكتورة امتثال نوفل. وفى الستينيات، توسع إنتاج الشركة، وبناء أقسام حديثة لتضم منتجات جديدة مثل حبوب منع الحمل و الحبيبات الفوارة.

٥- شركة الإسكندرية للأدوية

نشأت الشركة فى الخمسينيات. وضمت مصانع لإنتاج القفازات الطبية، واللصقات بجميع أصنافها بالإضافة إلى المستحضرات الصيدلية. قام بتأسيس مصانعها وإدارتها الدكتور إبراهيم عبد الله الأستاذ بكلية الصيدلة، واليسارى البارز، الذى بذل جهودا رائعة لتنميتها، ووضع منهجا يحتذى به للحزم وللإدارة الجادة.

كان بعض العمال فى الشركة يعتقدون أن الإدارة الاشتراكية تعنى التسيب والإهمال. واستمروا فى عدم الالتزام فى الحضور والإهمال فى العمل. فما كان منه إلا أن أصر على أن يحصلوا على "ضعيف" فى تقارير أدائهم لعامين متتاليين، مما أدى إلى فصلهم.

ذهب هؤلاء العمال إلى اجتماع اتحادات العمال العرب، والذى كان يرأسه الدكتور فوزى السيد. وكان الرجل يجمع بين منصبين متعارضين فى نفس الوقت، وهما رئيس مؤسسة الأدوية ورئيس اتحادات العمال العرب. وضغط العمال على فوزى السيد ليعودوا إلى أعمالهم. ولكن رفض الدكتور إبراهيم عودتهم، وظل ملتزماً بالقانون، وانتصر لمبادئ الإدارة الجادة والحازمة.

فى بداية السبعينيات، عرض على الدكتور ابراهيم عبد الله منصب مدير إنتاج الشركة، وتحمست، لكنى لم أحظ بالوظيفة بسبب اعتراض فوزى السيد، لأسباب أمنية، مازحا: "لن أضع اثنين من اليسار فى مصنع واحد، حتى لا تنقلب الشركة إلى كميونه".

٦- شركة القاهرة للأدوية

أنشأت الشركة بعد الثورة. ورأسها الدكتور على حجازى ثم الدكتور إبراهيم برهان، الضابط فى الجيش، وهو شخصية بارزة وقوية. ضمت الشركة بعض مصانع الأدوية الصغيرة، كما أنشأت مصنعا جديدا بشبرا. وكانت أهم منتجات الشركة، ولا تزال، نقط البريزولين للعين والأنف، المنتج المنافس القوى لمنتجات القطاع الخاص المثيلة حتى وقت قريب.

وفى الستينيات، أدار المصنع الدكتور برهان باقتدار أدى إلى إنتاج مستحضرات جديدة وتطوير وزيادة الإنتاج.

وفى السبعينيات، تقدم برهان إلى وزير الصحة آنذاك، الدكتور ممدوح جبر (أحد مؤسسى مستشفيات دار الفؤاد فيها بعد بسنوت طويلة)، بطلب تخصيص اعتماد لإنشاء مصنع جديد بموقع جديد ملائم لصناعة الأدوية، بعد أن أصبح مصنع شبرا تحيط به المبانى السكنية العشوائية إحاطة السوار بالمعصم، وتقود إليه حوارى ضيقة ومزدحمة. وتم رفض الطلب لأن السادات فى ذاك الوقت قد أصدر قراره بوقف تخصيص أى اعتمادات لأى إحلال أو تجديد بشركات القطاع العام.

وبناء على نصيحة من الوزير، أسند الدكتور عبده سلام إلى الدكتور برهان تأسيس وبناء مصنع أدوية حديث فى العاشر من رمضان. وقد كان. ورأس الرجل شركة إيبيكو ومازال حتى اليوم.

كانت شركة إيبيكو أهم مصانع شركة أكديما (الشركة العربية للأدوية والمستلزمات الطبية). ولهذه الشركة قصة.

إذ أعدت الجامعة العربية بعد حرب أكتوبر دراسة موسعة لإقامة مشروع متكامل لصناعة الأدوية والكيماويات والعبوات اللازمة لها، بحيث يغطى إنتاجها العالم العربى كله. وخصصت الجامعة جزءا من الأموال اللازمة لبداية المشروع. ثم جاء توقيع اتفاقية كامب ديفيد، ليجمد عضوية مصر ويجمد تنفيذ المشروع.

مع ذلك، استفادت مصر من تلك الأموال، وأسندت لعبده سلام

وزير الصحة السابق، رئاسة شركة أكديما. ضمت الشركة مساهمات من كل شركات الأدوية التابعة للقطاع العام إضافة إلى بعض البنوك العامة. وضمت الشركة مصنعا جديدا للمستحضرات الطبية (إيبيكو)، ومصنعاً لصناعة العبوات الزجاجية ومصنعاً لصناعة العبوات والمستلزمات الدوائية البلاستيكية. كما أنشأت الشركة مصانع للخلاصات وأغذية الأطفال لم يلقيا نجاحا.

٧- الشركة العربية للأدوية

بعد إنشاء مؤسسة الأدوية، نشأت الشركة لتضم بعض مصانع القطاع الخاص بعد تأميمها، والتى كان أهمها مصنع أقراص ريفو (Rivo) المفضلة حتى الآن لدى أفراد الشعب البسطاء لعلاج الصداع ونزلات البرد بقروش قليلة. وتولى الدكتور محمد الشحات رئاسة الشركة منذ إنشائها، وقام بإنشاء مصنع جديد بالأميرية، وتطوير إنتاج أقراص ريفو ليواكب الاتجاه الجديد وإنتاج الأقراص(micronized). وواصل الدكتور على الشرقاوى رئاسة الشركة بعده، وإنتاج مستحضرات جديدة محليا، أهمها أدوية الاستنشاق (Inhalers) لعلاج أزمات التنفس، للإحلال محل الاستيراد.

وتكرر نفس الموقف معي، حيث رفض الدكتور فوزى السيد ترقيتى لمنصب مدير الإنتاج، وانتقالى إلى الشركة العربية لنفس الأسباب السابقة.

وهكذا، ظللت محرومة من هذا المنصب، بسبب أن الأجهزة الأمنية ترى أن علاقتى بالعمال قريبة ومبنية على الود والثقة، وأن هذا المنصب أخطر من أن يترك لشخص يحظى بتلك الصفات، وإن كان كفؤاً مؤهلاً له.

٨- شركة العبوات الدوائية

هى شركة أنشأتها مؤسسة الأدوية، من أجل تحقيق تكامل الصناعة. وضمت شركات صغيرة تم تأميمها، للاستفادة من وفورات الحجم. وهى مصنع أبافارم لإنتاج أنابيب مراهم الجلد ومصنع أشخليون المنتج لأنابيب مراهم العين وشركة البلاستيك الحديثة وشركة باتمنيام لإنتاج الزجاجات البلاستيكية ومصنع حامد شاكر للزجاج بشبرا، ومصنعا لإنتاج النظارات الطبية بشارع بورسعيد. وتولى رئاستها الكيميائى جمال غالي، العالم اليسارى الجليل، والرائد الذى قام بأهم الأدوار لبناء وتطوير صناعة الأدوية والعبوات الدوائية وغير الدوائية.

قام غالى بإنتاج الصناديق البلاستيك لاحتواء ونقل معظم المنتجات الغذائية (مثل صناديق المشروبات الغازية) وأدخل إلى مصر تصنيع أنابيب البولى برولين اللازمة لتوصيلات ماكينات تعبئة الأدوية والتى كانت تستورد من الخارج. كما قام بتطوير وزيادة الإنتاج بمصنع النظارات لتنتج من خامات جيدة وغير قابلة للاشتعال وتوفيرها بسعر ثلاثة جنيهات للجمهور ومختلف المؤسسات العلاجية. كما قام المصنع

بإنتاج الكراسى القابلة للتنظيف والتعقيم الخاصة بالعيادات والمستشفيات. وفى مجال الزراعة، أدخل غالى إنتاج الفيلم البلاستيك اللازم للصوب الزراعية بدلا من استيرادها من الخارج، بعد أن تمت تجارب تطويرها بنجاح مع وزارة الزراعة.

وفى السبعينيات، عندما تطورت عمليات وآلات تعبئة وتغليف الأقراص إلى استخدام الشرائط المرنة من المعدن والبلاستيك، لم توافق وزارة الصحة على تخصيص ما يلزم للشركة من استثمارات، لمواكبة التطور فى تقنيات وآلات تعبئة الأقراص والكبسولات. وحينها اقترح وزير الصحة على غالى أن يتولى إنشاء وإدارة شركة فلكسيباك لتكون شركة تابعة لشركة أكديما برئاسة الدكتور عبده سلام. وقبل النصيحة. ولا زالت هذه الشركة رائدة فى إنتاج العبوات البلاستيكية والمرنة اللازمة للأدوية.

أسس جمال غالي، فى الثمانينيات على ما أذكر، الجمعية المصرية لتطوير التعبئة و التغليف (E.P.D.A) وهى منظمة غير حكومية قامت بالتوعية والتعليم ونشر ثقافة تطوير التعبئة والتغليف بين كوادر صناعة الأدوية والأغذية، والصناعات المنتجة لمواد التعبئة والتغليف المختلفة من ورق وبلاستيك وزجاج وغيرها. وسوف أحكى فى الفصل الثالث المزيد عن جمال غالى وعن علاقتى بهذه الجمعية.

٩- شركة الجمهورية لتجارة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية

بدأت الشركة كأحد الإدارات التابعة لمؤسسة الأدوية. وكانت تقوم بتنفيذ المناقصات الخاصة بالكيماويات والمستلزمات والأجهزة العلمية والمعامل واثاث ومستلزمات المستشفيات. وتقوم بهذه العمليات لجنة برئاسة رئيس الهيئة العليا للأدوية وعضوية رؤساء شركات مؤسسة الأدوية وممثل لمستشفيات وزارة الصحة. ثم تم إنشاء شركة الجمهورية برئاسة الأستاذ محمد القاضى ثم الدكتور عبد المنعم خزبك بالقيام بمهام توفير وتخزين وتوزيع الكيماويات والمستلزمات وغيرها.

اختلفت فكريا مع الدكتور خزبك، وقدت ضده معركة انتخابية. كان ذلك فى نهاية الستينيات، حين ترشح الدكتور خزبك فى انتخابات مجلس الأمة، وكان يعتقد أن مساندة جهات الأمن وبعض كبار الانتهازيين بالاتحاد الاشتراكى وما لهم من نفوذ وقدرة على حشد عمال الأدوية بدائرة الأميرية تكفى وتزيد لإنجاحه. ولكنى شاركت فى إسقاطه سقوطا مدويا عن طريق حشد جموع العمال. وصوّت العمال لصالح منافسه الطبيب الشاب الدكتور الجنزورى لأنه كان يعالج ويخدم أبناء الدائرة (مازالت المستشفى التى أسسها قائمة حتى الآن).

١٠- شركة النصر لصناعة الكيماويات الدوائية

فى الستينيات، وبعد محاولات فاشلة لإقناع شركات الكيماويات الدوائية الأوروبية الغربية بتصنيع الكيماويات بمصر ورفض قاطع منها، وافق الاتحاد السوفيتى على منح المعونة الفنية لمصر من أجل إنشاء مصنع لإنتاج المضادات الحيوية، والسلفا ومشتقاتها، والأسبرين. ويعد هذا المصنع من أهم الإنجازات فى تاريخ الصناعة الدوائية بمصر، لأنه أول مصنع فى المنطقة العربية لإنتاج الكيماويات، ولا زال الوحيد فى المنطقة – على ما أعتقد– حتى اليوم.

قام بمجهودات رائعة لإقامة هذا المصنع وتشغيله مجموعة رائعة من العلماء أذكر منهم الدكتور والى، الدكتور زكريا جاد، الدكتور أسامة عبد الوارث، الدكتور أمينة طنطاوى تحت الإشراف المباشر لأدق التفاصيل للدكتور عزيز البندارى عند بدأ العمل به. كما تم إنشاء قسم لإنتاج المحاليل المعوضة للدم فى عبوات بلاستيكية لأول مرة فى مصر.

١١- الشركة المصرية لتوزيع الأدوية

كانت تمتلك الشركة بعض الصيدليات، بهدف ضبط السوق وليس منافسة صيدليات القطاع الخاص. كما امتلكت مخازن للأدوية تقوم بدور هام فى تخزين وتوفير الأدوية الاستراتيجية والمستلزمات الهامة، وتضمن عدالة توزيعها على الصيدليات.

وقامت مؤسسة الأدوية بقيادة مختلف الشركات بإنجاز الخطة الخمسية الأولى وتحقيق نتائج مبهرة أهمها:

تحقيق الخطة الخمسية الأولى ١٩٦٠-١٩٦٥ بنجاح مبهر، وتصنيع ٨٥٪ من احتياجات مصر من الأدوية المصرية الوطنية الخالصة بمجهودات أبناء مصر من الصيادلة والأطباء والعلماء وأساتذة كلية الطب، وذلك بدءا من تصميم تركيباتها لتلائم الأغراض العلاجية للشعب المصري، مرورا بتجارب الإنتاج وبحوث الثبات (stability) والإتاحة البيولوجية (Bioavailability)، والتحاليل اللازمة للتأكد من مطابقتها لأدق وأحدث المواصفات العالمية، وإنتاجها بمعرفة العمال المصريين المهرة، وقد زاد عددهم فى نهاية الخطة الخمسية إلى حوالى ١٨٠٠٠ عاملة وعامل وفنى وصيدلى وباحث .

١٢- مركز بحوث الدواء

قام مركز بحوث الدواء التابع للمؤسسة، بدراسة التركيبات الدوائية الجديدة التى يتم تطويرها فى المصانع المصرية.وهذا المركز أنشأه وأسسه وأدار العمل به بكفاءة واقتدار الطبيب عصام جلال العالم اليسارى بمعاونة مجموعة من شباب الباحثين. وكان المركز يقوم بالرقابة على تجارب إنتاجها. ويجرى جميع البحوث اللازمة للتحقق من فاعلية وثبات المستحضرات، وتحليلها للتأكد من مطابقتها للمواصفات بما فيها اختبارات العقامة

(sterility)، وخلو المستحضرات المخصصة للحقن الوريدى من العامل الحمى (pyrogen)، أى العامل الذى يؤدى لارتفاع درجة حرارة المريض.

فقد كان المركز مجهزا تجهيزا آليا جيدا، وملحق به بيت للحيوانات اللازمة لإجراء الاختبارات على الأدوية، وبحوث إنتاجها وتطويرها، ويشرف عليه أطباء بيطريون متخصصون.

١٣- الهيئة العليا للأدوية

هى العقل المدبر لقطاع الدواء فى مصر. قامت الهيئة العليا للأدوية، برئاسة الدكتور عزيز البندارى بدور بالغ الأهمية فى تحقيق الخطة الخمسية، وكانت بمثابة المايسترو الذى يقود مجموعة العازفين المهرة. كان يتم وضع خطة للإنتاج وأخرى لبحوث مستحضرات جديدة سنويا. وذلك بالمجهودات الرائعة للدكتور مصطفى السماع اليسارى والعالم القدير وبمعاونة ساعده الأيمن الدكتورة أميرة بدر. وكانت الهيئة العليا للأدوية من أوائل المؤسسات التى اقتنت جهاز الحاسب الآلى فى مصر، وكان يشغل حجرة كبيرة فى ذلك الوقت، لتدقيق العمل والقيام به بأسرع وأفضل ما يمكن.

كانت الهيئة العليا تقوم دوريا بدراسة وتحديد كميات وأنواع الكيماويات والمستلزمات اللازمة لتحقيق خطط الإنتاج، ثم طرح مناقصات عالمية لاستيرادها.

دائما ما يكون لكل مادة كيميائية دوائية اسمان: الاسم العلمى والاسم التجارى والذى يخضع للملكية الفكرية. مثلا، المسكن الشهير باراسيتامول وهذا هو أسمه العلمى له أسماء تجارية متعددة مثل آدول وبانادول وبارامول وغيرها حول العالم. وعادة ما تحاول شركات الأدوية العالمية الكبرى أن تبيع منتجاتها بالاسم التجاري، حتى يبقى الاسم العلمى غير معروف، مما يصعب على الشركات المنافسة أو الأصغر إنتاج نفس الدواء إذا ما عرفت اسم المادة العلمية.

وكانت الهيئة العليا تصر على استخدام المصطلح العلمى للكيماويات التى تدخل فى تصنيع المستحضرات الدوائية، وليس الاسم التجارى الذى يخضع للملكية الفكرية. وذلك للتخلص من هيمنة الاحتكارات الغربية على صناعة الدواء المصري.

وفى أحد الأيام دعانا الدكتور عزيز البنداري، نحن المتخصصون فى مجال الأمبولات الطبية. وعرض علينا نتائج المناقصة التى طرحتها الهيئة بين الشركات لتوفير الاحتياجات السنوية من الدواء للمستشفيات العامة. وكانت الشركة الأجنبية الموردة لمستحضر البانثينول قد طلبت سعرا مرتفعا جدا لتوريده، لأنها تحتكر إنتاج المادة الخام بالسوق الغربية (under license).

وسأل الرجل الحاضرين: هل يمكن إنتاج حقن البانثينول محليا؟ ..

مصنع إيفانز

كنت فى ذلك الحين أدير مصنع الأمبولات بشركة النيل للأدوية. وكانت الشركة قد أرسلتنى حديثا إلى مصانع إيفانز الإنجليزية للتدريب بمصنع الأمبولات بها وفقا للاتفاقية المبرمة معها لتقديم المعونة الفنية لإنشاء وتجهيز المصنع الجديد. وكانت الاتفاقية تتضمن تدريب الصيادلة والملاحظين الفنيين بمصانع الشركة والمصانع المنتجة والمستخدمة للآلات الجديدة لمدة ستة أشهر. وحظيت خلالها بالتدريب على تحضير وإنتاج العديد من المستحضرات منها حقن البانثينول.

حين ذهبت إلى انجلترا للتدريب، زرت أكثر من مصنع. وأذكر أن

مدير أحد الشركات قد منعنى من دخول المنطقة العقيمة وهى المنطقة التى يصنع بها الأدوية المعقمة. وذلك حتى لا أتعرف على طريقة تصميم وإدارة تلك المنطقة. وقال الرجل حينها: "لا يمكن أن أسمح أن تدخلى هنا. الله القدير نفسه لا يجب أن يدخل هنا". ولكنى كنت محظوظة لأن مدير المصنع حيث أمضيت فترة التدريب كان من العاشقين لمصر. كان قد اشترك فى الحرب العالمية الثانية، وكان مقره فى مصر. كثيرا ما تناقشنا، وفتح الرجل لى دولابا يحتوى كل الوثائق المكتوبة عن مستحضرات الأدوية التى ينتجها المصنع وتركيباتها وطرق تحضيرها، قدس أقداس أى مصنع للأدوية!

وهكذا حين سأل الرجل عن البانثينول، رفعت أصبعي، معلنة أننى أستطيع تحضيرها إذا ما توفرت المادة الخام. وهذا ما كان. قام الدكتور البندارى بتوفيرها، وقمت بتصنيع الأمبولات، وتمت مراجعة كل ما يتعلق بها بواسطة علماء اللجنة العلمية وإجازتها.

وقامت الهيئة بترسية توريد احتياجات وزارة الصحة منها على شركة النيل وبنفس سعر الشركة الأجنبية تشجيعا وتقديرا.

وفعل التشجيع مفعوله، فانطلق المتخصصون والباحثون بالشركة الدكتور محمود الشاذلى ، الدكتور فتحى عزوز و الدكتور عبد العزيز عز العرب، ليضيفوا المزيد من مستحضرات البانثينول.وفى يوم من الأيام،

كان فتحى عزوز مستغرقا تماما فى بحوث إعداد المستحضرات الجديدة، فلم ينتبه إلى انتهاء موعد العمل الرسمى وظل يعمل داخل معمله بإدارة الأبحاث. ولم ينتبه مسئول الأمن لوجوده وأغلقوا باب المعمل من الخارج وباءت كل محاولاته للخروج بالفشل.

وانتهى الأمر بأن قام الفريق بتركيب وإنتاج عدة مستحضرات من مادة البانثينول، مثل الكريم والغسول والشامبو. ومن المحزن أن تفقد تلك المنتجات بريقها، فى كل من السوق المصرى وعدد من الأسواق العربية التى كانت تستوردها، بين سطوة الشركات متعددة الجنسيات وبين خيبة أوضاع شركات القطاع العام.

كما قامت الهيئة بدور رئيسى فى تحقيق التنمية المستقلة لإنتاج الأدوية بمصانع المؤسسة (بلغت حوالى ٨٥٪ من الاحتياجات المحلية). ولتحقيق ذلك الهدف، كانت الهيئة العليا لا تسمح بترخيص أى دواء أجنبى جديد إلا إذا عجزت كل الشركات المحلية عن إنتاجه.

حيث كانت الشركات الأجنبية تتقدم بطلب للهيئة العليا للحصول على ترخيص تصنيع أى مستحضر أجنبى بأحد المصانع للسوق المصري. ولا تتم الموافقة على تصنيعه بموجب ترخيص (under license) إلا إذا أجمع جميع مسؤولى الشركات المصرية على أنهم لا يستطيعون إنتاجه، لأنه يتطلب تقنيات ليست متوفرة بالمصانع المصرية.

ويمنح الترخيص بإنتاجه فى إحدى الشركات المصرية وفقا لعدد من الشروط، أهمها: تدريب العاملين المصريين بمصانع الشركة الأجنبية على تصنيع المستحضر وتحليله، وتوفير المواد الخام والمستلزمات بمعرفة شركة الجمهورية، وباسمها العلمى وليس التجاري. وتتضمن الشروط أيضا تحديد سقف لنفقات الدعاية، بما يمنع الإفساد الذى يمكن ممارسته بين الأطباء والصيادلة. وأخيرا تحديد سعر البيع بمعرفة لجنة التسعير التابعة لوزارة الصحة بتحديد هامش ربح معقول وإضافته للتكاليف الفعلية. ولم يبق الوضع على ما كان عليه، حين ألغيت هذه الشروط. سأحكى عن ذلك فيما بعد.

لم تكن المعركة مع الشركات الأجنبية الكبرى سهلة ولا شريفة. فقد لجأت أحيانا بعض الشركات إلى حيل غير أمينة لضرب سمعة المنتجات المصرية. فى إحدى تلك المحاولات، كان فريق برئاسة محمود الشاذلى بقسم البحوث فى شركة النيل قد توصل إلى إنتاج مستحضر لدعم الكبد liver support، لينافس المنتج الأجنبى الشهير وقتها، والذى كان يحتكر السوق المصري. فما كان من الشركة الأجنبية إلا أن لجأت إلى شراء كميات كبيرة من المنتج المصري، وفتحتها كى تدس بها حشرات، وأعادت طرحها فى السوق.

أجرت الشركة بمساعدة الحكومة تحقيقات موسعة لنكتشف تلك المؤامرة

ولا أتذكر كيف كانت نهاية تلك القصة. ولكنى أتذكر أن جمال غالى اقترح وقتها استخدام تقنية حديثة جدا، وهى الأغطية التى لا تفتح إلا بمعرفة المريض عند الاستخدام.

١٤- مشروع توفير الدواء للوحدات الريفية

كما قامت مؤسسة الأدوية بتوفير الأدوية اللازمة للعلاج بالوحدات الريفية، والتى تم إنشاؤها فى خمسمائة قرية كانت مصرية محرومة تماما من أى مؤسسات علاجية. وأشرف عبده سلام على المشروع وكان يتابع عن كثب ما توروده مختلف شركات المؤسسة من كميات الأدوية بالإضافة إلى جودة عبواتها وجمال مظهرها. وقد كانت الوحدات الريفية من أهم إنجازات الدكتور النبوى المهندس وزير الصحة فى ذلك الوقت والعالم الجليل.

١٥- إدارة التصنيع بالمؤسسة

فى إطار التكامل بين مختلف الأنشطة المتعلقة بصناعة الدواء، قام الدكتور محمد الخفيف وكان مديرا لإدارة التصنيع بالمؤسسة بإجراء دراسة لإنشاء مصنع كبير يتبع المؤسسة وينتج كل العبوات الدوائية الزجاجية اللازمة لصناعة الدواء بمصر.

تشرفت بعضوية مجموعة الدراسة. وقد تم تقديم دراسة الجدوى لوزير الصحة لطلب تخصيص ٥ مليون جنيه بالميزانية لإنشاء هذا المصنع.

ووافق مجلس الوزراء على الطلب، ولكن الدكتور عزيز صدقى رئيس الوزراء حينئذ أصر على أن يتبع المصنع وزارة الصناعة. وهى قصة سأحكى عنها الكثير فيما بعد.

كما قامت إدارة التصنيع بدور هام أثناء إنشاء مصنع سويس فارما، أحد المصانع الثلاث للشركات الأجنبية للأدوية التى وافقت الحكومة المصرية على إنشائها نتيجة للضغوط السياسية بعد هزيمة ١٩٦٧. ولكن الموافقة كانت مشروطة بتبعيتها لمؤسسة الأدوية، وامتلاك الحكومة المصرية ٥١٪ من الأسهم، وأن يكون المدير مصريا.

أثناء الإنشاء ذهب الدكتور محمد الخفيف للإشراف على عملية جرد وفحص واستلام الآلات والمعدات الواردة من سويسرا، واكتشف أن الآلات مستعملة ومتخلفة تكنولوجيا، وطاقتها الإنتاجية محدودة. وقام بتعديل قيمتها المالية وفقا لحالتها التى أثبتتها لجنة الفحص والاستلام، هذا بالإضافة إلى الفضيحة المدوية للشركة الأجنبية .

كما تم رفض تصنيع أهم مستحضرات الشركة فى ذلك الوقت (إنتروفيوفورم)، وهى أقراص لعلاج الإسهال والنزلات المعوية، من الحبيبات المصنعة سلفاً فى سويسرا. أصرت المؤسسة على البدء بالمادة الخام، وأن تقوم المؤسسة باستيرادها بمعرفتها وباستخدام الاسم العلمي. كما كفلت المؤسسة دعم المنافسة لإنتاج هذا الدواء، عن طريق

إتاحة إنتاجها للشركات المصرية والتى أفخر بأنها قامت بتطوير الدواء وتقديم مستحضرات أكثر تعقيدا وتقدما بعقول مصرية.

وقامت الإدارة بتشجيع الشركات على تعين معظم خريجى كليات الصيدلة وبعض خريجى كليات العلوم والهندسة وتدريبهم تدريبا جيدا وراقيا على صناعة الدواء وتشغيل وصيانة آلاته ومعداته وكذلك إجراء البحوث والاختبارات المختلفة اللازمة لهذه الصناعة.

والأهم من ذلك كله ممارسة الإدارة بهذه المصانع الكبيرة مع تطبيق نظم الممارسات الصناعية الجيدة التى تشترطها منظمة الصحة العالمية، هذا بالإضافة إلى تعيين عدد كبير من الملاحظين والفنيين والعاملين بشتى مجالات الإنتاج والتحاليل والرقابة والبحوث وتدريبهم تدريبا راقيا يؤهلهم للعمل بهذه الصناعة الاستراتيجية. وأثناء كتابة هذه المذكرات قابلت أحد أصدقائي، المناضل أكرم الصفدي، الذى قام بالاشتراك مع أكرم ديرى وهيثم الأيوبى بانقلاب على الحكم الانفصالى بسوريا ولجأ إلى مصر بعد فشل الانقلاب وعمل فترة بمكتب عبد الناصر للشئون العربية. حكى لى الصفدى كيف أن عبد الناصر كان يعتبر صناعة الأدوية أهم بكثير من البترول وكان يعتز بما حققته تلك الصناعة المصرية من إنجازات لأن البترول ثروة ناضبة أما صناعة الأدوية باقية إلى أن تقوم الساعة.

جدير بالذكر أن كل هؤلاء الذين عملوا وتعلموا تدربوا فى مصانع

الأدوية التابعة للقطاع العام، هم من قاموا فى العقود التالية بإدارة وتشغيل كل المصانع التابعة للقطاعين الخاص والعام وكذا مصانع بعض الدول العربية . كما تدرب على أيديهم الكثير من الأجيال الجديدة بجميع مصانع الأدوية والتى يزيد عددها حاليا عن مائة مصنع، وذلك بالإضافة إلى تقديم الاستشارات الفنية اللازمة لإقامة المصانع وإدارتها وتطوير العمل بها.

لم يكن ممكنا تحقيق كل هذه الإنجازات التاريخية الرائعة فى مجالات صناعة وتوفير الأدوية والعلاج وكل ما ترتب عليها من نتائج ينعم بها الشعب المصرى حتى الآن، ما لم يتوفر لدى جمال عبد الناصر الحلم والرؤية اللازمة لتحقيق التنمية المستقلة بمصر، لصالح المحتاجين من الشعب، و بمراعاة تحقيق العدالة الاجتماعية لتوزيع عائد هذه التنمية من أرباح.

ولتحقيق الحلم الرائع لم يتردد عبد الناصر فى الاستعانة بمن يشاركونه الحلم من أبناء مصر من اليساريين والوطنيين الأكفاء والشرفاء لتحويل هذا الحلم إلى خطط تنفيذية، وقيادة العمل لإنجاز هذه الخطط بكفاءة ونزاهة. لم يتردد رغم وجود معارضة من بعض أجهزة الأمن ورغم معارضى التوجهات الاشتراكية.

وهكذا، تم تعيين مجموعة من رواد اليسار من أطباء وصيادلة وعلماء وخبراء (معظمهم رد سجون الحقبة الملكية)، للعمل بمؤسسة الأدوية ووزارة الصحة وما يتبعها من تأمين صحي.

كان هذا هو مفتاح النجاح: الاعتماد على ذوى الحلم والكفاءة، بصرف النظر عن تقارير الأمن. إذ تفضّل الأجهزة الأمنية ـ فى أغلب الأحوال قيادات ـ وكوادر غير راغبة أو غير قادرة على امتلاك أى رؤية لإحداث التقدم. كما تفضل من لا تتوفر لديهم القدرة على القيادة، ولا الشجاعة على إبداء الرأى - أى رأي- خشية مخالفته لرأى الرئيس، أى رئيس. كما لا تفضل من يدافع عن حقوق الأضعف، خشية أن تنمو شعبيته، فيهدد الرئيس، أى رئيس!.

على الرغم من محاولات الأمن للتدخل، ظل جو العمل بمصانع القطاع العام فى عهد عبد الناصر مواتياً ومشجعاً للكل على العمل بدأب ورغبة فى الإتقان والإنجاز. وقد ساعدت عدة عوامل على توفير هذا الجو: أولها، وجود خطط سنوية للإنتاج تحقق نمواً لا يقل عن ١٠٪، وثانيها، المتابعة الجادة للتنفيذ وأيضا، إشراك العاملين فى تحقيق الخطة عن طريق لجنة العشرة التى كانت تضم هذا العدد من العاملين وتجتمع دوريا لبحث كل الأمور المتعلقة بالعمل. إضافة إلى انتخاب عضوين من العاملين لمجلس إدارة الشركة وتدريبهم وتعليمهم المهارات اللازمة للإدارة مثل دراسة التكاليف والمشتريات والمخازن والميزانية - قراءتها وتحليلها - وذلك فور النجاح فى عضوية مجلس الإدارة، ليتمكنوا من القيام بمهامهم بكفاءة. وكل ما سبق ذكره بالإضافة إلى تحقيق حياة كريمة لكل العاملين، فالأجر يكفى إيجار شقة آدمية، و الشقق للإيجار متوافرة

بالأحياء بأسعار تحددها لجان متخصصة، بالإضافة إلى المساكن الشعبية التى تم بناؤها لتوفر سكنا آدميا بمعظم أنحاء مصر و بإيجار يتراوح بين جنيه واحد وثلاث جنيهات.والمواد الغذائية الأساسية متوفرة بأسعار فى متناول الجميع، والتعليم فى المدارس الحكومية بالمجان وبدون دروس خصوصية. هذا بالإضافة إلى العمل المنتج نتيجة لتحقيق معدلات تنمية عالية وأوامر التكليف لجميع خريجى المدارس والجامعات. وكل ما سبق ذكره مع الحفاظ على كرامة العاملين وتوفير جو آمن بمنع الفصل التعسفى وتطبيق قوانين العمل. وذلك على الرغم من عدم توفر جو سياسى ديمقراطى لمعارضى النظام.

فقد كان الوجه الآخر لكل تلك الإنجازات، هو المناخ غير الديمقراطى الذى نشأت تجربة التصنيع فى أحضانه. وأهم مظاهره فى حياتى كان دور "المباحث" فى المصانع.

فوجئت مثلا ذات يوم برئيس مباحث منطقة الأميرية أمام مكتبي. أخبرنى أنه تلقى مئات التقارير عنى مما دفعه إلى ضرورة التعرف على شخصيا، ثم بادرنى بسؤال: كيف تحظين بكل هذا التقدير من العاملين بالشركة رغم الحزم الذى تبدينه وتوقيع الجزاءات على البعض؟. وأبدى الرجل دهشته من أن هناك تقارير سنوية تخرج بتقييم ضعيف ل ١٥٪ من العاملين بالمصنع. كانت - ولا زالت- تلك ظاهرة لا تتكرر كثيرا فى مصر،

خاصة فى القطاع العام، وهى مشكلة - للحق- يجب أن تعالج بحسم، وهذا ما كنت أفعل عند تقييم العاملين. وكان العمال يتقبلون منى ذلك لأنهم كانوا يرون المديرين قدوة فى التجرد وفى الدفاع عن حقوقهم. أجرى الرجل معى حديثا مطولا عن الأمور السياسية وأحوال البلد وغادر.

وكان رئيس نقابة العاملين بشركة النيل للأدوية مثالا آخر على التدخل الأمني. تم تجنيد هذا الرجل الطيب بمعرفة أجهزة الأمن، لمراقبة وكتابة تقارير عن كل النشطاء وكل المتميزين من العاملين بالشركة أيا كانت اتجاهاتهم السياسية والفكرية. تحول هذا الرجل الخدوم والطيب إلى نقابى أصفر، أملا فى الحصول على ترقيات وامتيازات، كان سيحصل عليها بدون ذلك، بفضل نظام الترقى فى القطاع العام. الأغلب أنه كان يخضع للابتزاز بين مزيج من الترغيب والترهيب.

كم من النقابيين قد كتبوا تقارير فى زملائهم ليحظوا بمناصب فى الاتحادات العامة للعمال، ثم صاروا أساتذة بالجامعة العمالية. أحد أنجح الأمثلة من اللاتى شققن طريقهن إلى أعلى المناصب، كانت عائشة عبد الهادي. بدأت كعاملة إنتاج بشركة سيد للأدوية، مجتهدة وذكية وطموحة، أكملت تعليمها الدراسي. وترقت فى العمل النقابي. ومن نظام إلى آخر، لعبت أدوارا مختلفة فى ترغيب وترهيب العمال، حتى انتهى بها المطاف وزيرة القوى العاملة فى عهد مبارك.

التجربة تحتضر

انتهت حرب أكتوبر ٧٣ التى وهب عبد الناصر كل وقته وجهده لها، بعد أن رفض الشعب المصرى الهزيمة ورفض تنحيه عن السلطة وتمسك به ليقوم بمحو آثار هزيمة ١٩٦٧. ثم قام السادات بعد انتهاء الحرب بوضع ٩٩٪ من أوراق اللعبة بأيدى أمريكا. وهكذا، بدأ تحول "الاقتصاد المصرى من الاستقلال إلى التبعية"، كما كتب زوجى عادل حسين فى كتابه الأشهر، محللا فيما يقرب من ألف صفحة كيف حدث ذلك عبر السنوات، بخطوات علمية ووثائق رسمية. ولقد عاصرت كيف تمت هندسة وتنفيذ خطة لإحداث التدهور بشركات القطاع العام تمهيدا لخصخصتها، وفقا لتعليمات البنك الدولي. والأهم كان التفكيك المؤسسى لما تم بناؤه عبر السنوات العشرين من صناعة متكاملة تسير على طريق التعميق والتحديث المحليين. هو تفكيك أيضا لتجربتى التى عشتها فى القطاع العام.

وخلال مدار عهدى السادات ومبارك تم تحويل ما أنجز من تنمية مستقلة فى قطاع الدواء إلى تبعية واضحة لمصالح الشركات الدولية العملاقة.

بدأت منذ منتصف السبعينيات حملة موسعة بجميع الجرائد والمجلات - وكلها كانت حكومية- لتشويه القطاع العام، والتشكيك فى

كفاءة إدارته والعاملين به، وبخس ما قام به من إنجازات. ولكن الأهم من الدعاية السلبية، كانت مجموعة من الإجراءات الموازية، التى استهدفت إعاقة تطوير القطاع العام وتجريده من كفاءاته، بالتدريج على مدى سنوات.

أولاً: إلغاء المؤسسات النوعية

تم إلغاء المؤسسات النوعية مثل المؤسسة المصرية العامة للأدوية والتى كانت تتبنى نفس المفاهيم والالتزامات الخاصة بالشأن الدوائى المصرى وهى نفس مفاهيم السياسة الدوائية التى صدرت لاحقا عن منظمة الصحة العالمية. وكانت المؤسسة تمثل الدولة فى التعاملات الخاصة بإتاحة الدواء وبحوثه وصناعته وكذلك عمليات الاستيراد والإمداد والتصدير[١]. وتم استبدالها بما يسمى الأمانة العامة للقطاع، وهى هيئة مجردة من كل السلطة والمسؤوليات تجاه شركاتها، على عكس المؤسسة النوعية التى كانت بمثابة الأب الراعى والمسئول عن كل أنشطة الدواء.

---

(١) رؤوف حامد (٢٠١٦)، "نحو سياسة للاستنهاض الدوائى الوطني"، أحوال مصرية، القاهرة.

ثانياً: تجميد المرتبات

اتخذت الحكومة فى نفس الفترة قرارا كان من أهم عوامل تخلف القطاع العام، وهو القرار الخاص بتجميد المرتبات للقطاع العام. وصاحب ذلك إطلاق الحرية لشركات القطاع الخاص لتحدد رواتبها، خارج هيكل الأجور القانونى القائم. وذلك بدلا من تعديل الهيكل القائم بأكمله للقطاعين. مما دفع النابهين من الخريجين الجدد إلى رفض العمل بالقطاع العام.

كما دفع هذا القرار العاملين بالقطاع العام من ذوى الكفاءة والخبرة إلى تركه بلا أسف والترحيب بأى عرض للعمل أو الانتقال إلى القطاع الخاص، فيما عدا قلة قليلة من الكوادر الوطنية المؤمنة بالدور الهام للقطاع العام. وبقيت أيضا قلة من غير المؤمنين بالتحول إلى الرأسمالية. كما بقى المنتفعون من محبى السلطة والمقربين من النظام، والذين يحققون مكاسب أكبر من بقائهم فى القطاع العام عن طريق المحسوبية أو الفساد. وأخيراً، بقى ضعاف الهمة وقليلو الكفاءة.

ثالثاً: إيقاف الاستثمارات والإحلال والتجديد

تبع تلك الإجراءات قرار بوقف الاستثمارات فى القطاع العام ووقف عمليات الإحلال والتجديد، على الرغم من كونها ضرورة لمواكبة التطور

السريع فى تقنيات التصنيع ورقابة الجودة العالمية فى صناعة الأدوية بشكل خاص، والتى لا يمكن تجاهلها عمليا فى كل الصناعات.

وأغرت الشركات الدولية التى افتتحت فى منتصف السبعينيات عددا من تلاميذى وأبرز الكوادر الفنية الواعدة فى شركات الأدوية العامة الأخرى.

فى هذه الأجواء، دخل على الصيدلى سيف النصر السيد، ساعدى الأيمن فى مصنع الأمبولات، ليخبرنى بقرار رحيله. كان العرض من شركة هوكست مغريا لا يرفض، بأضعاف أضعاف راتبه الحالي، خاصة فى ظل الجو الذى صار يسود الشركة مع التغيرات فى السياسات، إضافة إلى الإحباط الذى نشره رئيس مجلس إدارة الشركة التى صار يسودها عدم الحرص على الصالح العام ويشيع بها النفاق وتشجيع الفساد.

وهكذا فى حين خسر القطاع العام كفاءة وتفانى وذكاء سيف النصر، كان تكسير مجاديف كل من صمد أمام محاولات التهميش وإغراءات القطاع الخاص، يتم عن طريق عرقلة مجهوداته ونشاطه أو نقله إلى نشاط أخر- أحيانا فى شكل شلوت إلى أعلى - مثل تكليف عزيز البندارى برئاسة جهاز تنظيم الأسرة.

رابعاً: القرار بوجوب تمثيل وكيل مصرى للشركات الأجنبية

وتضمنت الخطة أيضا محاولة إفساد الكفاءات والخبرات بطرق عدة: صدر قرار فى عهد السادات يقضى بأن أى شركة تتعامل مع أى من الشركات المصرية، بيعا أو شراء، يجب أن يمثلها وكيل مصري. وهكذا، تم إقناع مدير المراجعة بشركة النيل وكان محاسبا كفؤاً وحائزاً على حب وصداقة كل قيادات الشركة، ليستقيل من منصبه ويتولى وكالة إحدى الشركات المنتجة للكيماويات. لأنه وجد أن المبالغ من النسبة المخصصة له من بيعها للشركات تفوق بكثير المرتب الذى تم تجميده رغم الارتفاع الكبير فى أسعار السلع والخدمات. وأقنع الرجل بدوره مدير مصنع باكستر لإنتاج المحاليل المعوضة للدم بشركة النيل بمساعدته واستغلال معلوماته عن المواصفات الفنية والكميات المستخدمة بمصر لتحقيق دخل إضافى دون ترك منصبه كمدير بمصنع المحاليل المعوضة للدم التابع لشركة النيل. ثم تم إغراؤه لإفشاء أسرار أسعار الشركات المنافسة للوكيل الذى استفاد منها للفوز بتوريد كل الاحتياجات. ولتثبت الحكومة للرأى العام أنها تحارب الفساد الذى صاحب عصر السادات تم تقديمهما للمحاكمة والتشهير بهما بالصحف وإصدار حكم بالسجن أنهى حياتهما العملية وإنجازاتهما المهنية نهاية مأساوية.

خامساً: القضاء على مشاريع التكامل العربى

لم تكن مصر تملك سوى مصنع واحد لتصنيع بعض المواد الدوائية الخام، كما سبق أن ذكرت، والذى بنى بمساعدة من الروس. كما سبق وأشرت إلى مشروع التكامل العربى فى مجال صناعة الأدوية وعبواتها والذى بدأ بدراسة موسعة قامت بها الجامعة العربية، أثناء حكم عبد الناصر، وما صاحبه من مد قومى عربي.

قامت الدراسة التى عكف على إعدادها الكثير من كوادر الصناعة المصريون والعرب، ببحث كيفية إقامة مشروع عربى لإنشاء شبكة من المصانع لإنتاج الكيماويات الدوائية والعبوات الزجاجية، و المستحضرات والأدوية الطبية اللازمة للدول العربية. وبعد تولى السادات الحكم وأبرامه معاهدة كامب ديفيد، تمزقت الجامعة العربية، وعزلت مصر وانتقل مقرها إلى تونس.

أجهض المشروع بعد أن كانت الأموال المخصصة لبدئه مودعة بأحد البنوك المصرية. وقامت الحكومة المصرية حينئذ باستغلالها لبناء مشروع شركة أكديما برئاسة الدكتور عبده سلام. واقتصر المشروع على إنشاء مصنع للزجاجات بالسويس، ومصنع للأدوية، ولم يضيفا الكثير، سوى قليل من المنافسة لشركات القطاع العام المنتجة للأدوية والعبوات الزجاجية. إضافة إلى مصنع للخلاصات أسندت إدارته لكادر إخواني، لا

يمتلك أى خبرة أو كفاءة. وفشل المصنع فشلا ذريعا فى عهده.

كان السادات قد أفرج عن الإخوان لمحاربة التيار اليسارى سياسيا. وكان معظم من التحق بمصانع الأدوية ممن يجيدون النفاق ولا يمتلكون الكفاءات الفنية والإدارية اللازمة. سأروى عن أحد الاستثناءات بعد قليل فى الفصل القادم.

أما تجربتى الشخصية معهم فى شركة النيل فلم تكن جيدة. مثل مدير الشئون المالية الذى منح من مال الشركة قرضا لأحد المديرين فى قسم الحسابات (وكان إخوانيا أيضا). كان قرضا كبيرا لا يمكن سداده. فى حين كانت أكبر ماهية تبلغ وقتها سبعين جنيها. كان الرجل يرفض أن يقرض العاملين المقبلين على الزواج ولو مائة جنيه، لأن اللوائح تمنعه. ولكنه منح صاحبه مبلغ أربعة آلاف جنيه، وهو مبلغ كان يكفى وقتها لشراء عمارة من أربعة طوابق. وهو مبلغ لن يستطيع سداده طوال حياته الوظيفية.

وفى مرة، كان الإخوان فى المصنع ينظمون الحج والعمرة من خلال جمعية أنشأوها فى المصنع. وكانوا يستغلون تدين العمال ورغبتهم فى زيارة الرسول وأداء الحج والعمرة. وقد عاصرت إحدى تلك الرحلات التى نظمها الإخوان بالشركة. حيث تم منح قرض لكل عامل يكفى بالكاد لأداء المناسك. وعند العودة استغل المرافقون من الإخوان الأوزان

الخاصة بأمتعة العمال فى شحن ما اشتراه المنظمون من أجهزة وبضائع، كى يبيعوها لحسابهم بالسوق المصري. واكتشف العمال البسطاء اللعبة وأسقطوا بعض هؤلاء الإخوان فى أول انتخابات لاحقة للاتحاد الاشتراكى بالمصنع، وأجبروا البعض الآخر على الانسحاب حفظا لماء وجوههم.

سادساً: هجوم شركات الأدوية الأجنبية العملاقة

أثرت سياسات تشجيع القطاع الخاص التى تبناها السادات بشكل خاص على صناعة الأدوية. هجمت الشركات الأجنبية بشراسة. كانت الخطوة الأولى هى إبرام اتفاقات للتصنيع مع شركات القطاع العام لتصنيع مستحضراتها بموجب ترخيص (under license) دون أى محددات أو شروط تحمى المستحضر المصرى المماثل فكانت هذه الاتفاقات تضرب مستحضراتنا المحلية المنافسة فى مقتل.

وقد كانت الشركات الأجنبية فى عهد عبد الناصر تفتح المكاتب العلمية بغرض الترويج لمنتجاتها. وكانت مؤسسة الأدوية تضع سقفا لميزانيات هذه المكاتب، يكفى بالكاد لتوزيع بعض العينات المجانية ومرتبات العاملين بتلك المكاتب، والتى كانت لا يجوز أن تتجاوز هيكل الأجور فى القطاع العام.

أما بعد غياب الدور الهام لمؤسسة الأدوية - فقد تم إلغاء سقف إنفاق تلك المكاتب العلمية، وعليه فقد أغرقت سوق الدعاية، وقامت بإفساد بعض الأطباء والصيادلة، وإطلاق وترويج الشائعات عن انخفاض أو عدم فاعلية الدواء المصري. رغم أن جودة الادوية المنتجة فى مصر تخضع للرقابة المحكمة بدءا من تحليل وفحص الكيماويات الواردة قبل السماح بتداولها، مرورا بجميع مراحل التصنيع والمنتجات النهائية قبل بيعها وكذلك بعد بيعها للصيدليات والمخازن. ويتم كل ذلك وفقا لاشتراطات منظمة الصحة العالمية التى تخضع جميع المصانع لهذه الاشتراطات والمتطلبات.

ظللت أعمل بشركة النيل للأدوية، أحاول أنا ومن بقى من زملائى مقاومة الإدارة الجديدة التى أطلقت يد الإخوان بعد الإفراج عنهم، ويد الانتهازيين، ودأبت على "السير على درب أهم الإنجازات بأستيكة"، اقتداء بالسادات الذى سار على خطى عبد الناصر (كما تقول الدعابة التى أطلقها الشعب المصرى بسخريته المعهودة).

فى منتصف السبعينيات، كان قد تم إيقاف نشاط اللجنة العلمية، وانحسرت الاستعانة بعلمائها الأجلاء. وتولى وزارة الصحة الدكتور عبده سلام، وبعد وفاة الرئد العظيم الدكتور عبد المجيد العقاد ، وتولى الدكتور محمد أبو العينين رئاسة الشركة.

فى أحد المناسبات، التقيت بوزير الصحة، الدكتور عبده سلام، وأفضيت إليه بقلقى على الصناعة الدوائية بمصر بعد غزو الشركات الأجنبية لسوق الدواء، دون أن تتحمل أى عناء أو تكلفة لبناء مصانع لإنتاجها. فقد سمحت مصر فى عهد السادات أن تنتج الشركات المصرية القائمة بالفعل مستحضرات مثيلة للمستحضرات المصرية باسم الشركة الأجنبية. وهكذا، لم تقم الشركة مصنعا، ولا عينت عمالا، ولا اشترت آلات، ولا أضافت أصنافا دوائية جديدة. وبدأت بشراسة فى مزاحمة المنتجين المحليين، دون أى مخاطرة ولا تكلفة، ثم صارت تحول أرباحها إلى الخارج. لم يعلق الرجل على كلامى وغير الموضوع.

كما لا أستطيع أن أنسى حين عرض رئيس مجلس الإدارة طلب تعيين أحد أساتذة طب العيون الحاصل على وكالة شركة أجنبية تنتج المستحضرات الخاصة بعلاج العيون مستشارا للشركة بناء على طلب وزير الصحة. وافق أعضاء المجلس على تعيينه، واعترضت أنا (كنت عضوا منتخبا من العاملين). وطلبت إثبات اعتراضى بمحضر الجلسة وأسباب الاعتراض... فالأستاذ وكيل لشركة تنتج مستحضرات مثيلة منافسة لمستحضرات الشركة. فضلا عن أن الأستاذ الدكتور على المفتى كان بالفعل مستشارا للشركة، وكان يقدم للشركة كل علمه لإنتاج مستحضرات علاج العيون اللازمة لسوق الدواء المصرى وتنتجها المنطقة

العقيمة بالشركة، طبقا لأحدث المواصفات، وتلبى الاحتياجات اللازمة لطب العيون .

وبعد الجلسة استبقانى رئيس المجلس، وحاول نصيحتى وتوضيح ضرورة الموافقة، لأن معارضة طلبات الوزير تترتب عليها عواقب وخيمة على مستقبلى الوظيفي. فشكرته على النصيحة، مع الإصرار على رفضى للطلب، و إثباته بمحضر الجلسة. طبعا أبلغ الرجل الوزير بتفاصيل الموضوع. وأمره الوزير بسحب طلب تعين المستشار برمته من الجلسة.

توالت الموافقات على إنتاج مستحضرات الشركات الأجنبية المثيلة للمستحضرات المصرية ببقية الشركات، وإطلاق الدعاية الخاصة بها لتعيث فساداً وإفساداً بين الأطباء والصيادلة، وتنشر الشائعات الكاذبة عن الأدوية المصرية بين الجمهور المصري، حتى أصبح معظمهم - حتى المتعلمين منهم- يتشككون فى فاعلية الدواء المصرى واحتوائه على المواد الفعالة بالكميات المطلوبة .

واليوم، أصبحت جميع الشركات المصرية المملوكة لقطاع الأعمال، ويبلغ عددها ثمانى شركات، لا تنتج سوى نسبة بسيطة فقط لا تتعدى ٥٪ من سوق الدواء المصري. بعد أن كانت تلك النسبة تقترب من ٩٠٪ فى الستينيات.

والمزعج أن ٤٠٪ من إنتاج الدواء فى مصر يتم من خلال تراخيص under license رغم أن معظم هذه الأدوية قد انتهت فترة براءات اختراعها[١]، وبالتالى صار الحصول على المعلومات الكاملة عن المادة الفعالة وتركيبة هذه الأدوية متاحا على المشاع، بحسب قوانين التجارة العالمية، وبدون مقابل، وبالتالى لا تحتاج لتصريح خاص من الشركة المخترعة للدواء. ومع ذلك، ما زالت تجنى تلك الشركات الأجنبية الأرباح عن براءات الاختراع المنتهية، وتحولها بالعملة الصعبة إلى الخارج.

والمأساة أن تلك الشركات الدولية حتى اليوم تعمل فى نفس المجموعات الدوائية التى اعتادت تصنيعها على مدى عقود مضت. ولم تصل بعد إلى إنتاج مجموعات هامة تفتقر إليها سوق الاحتياجات المصرية مثل الإنسولين وأدوية الأورام وألبان الأطفال[٢]. ولم تقتحم مجال تصنيع الخامات، والتى مازالت مصر تستورد ٨٥٪ منها. فظلت بذلك تشكل نموذجا بالغ الفجاجة لتفكيك التصنيع.

كيف وصلنا إلى هذا الحال اليوم؟ كيف عدنا لنقطة البداية التى كنا عليها فى بداية الخمسينيات؟ لعل فى بقية القصة ما يقربنا أكثر إلى الإجابة.

---

(١) رؤوف حامد، "نحو سياسة للاستنهاض الدوائى الوطني"، مرجع سابق ذكره.

(٢) رؤوف حامد، المرجع السـابق.

الفصل الثاني

عهد جديد
من الأدوية إلى العبوات الزجاجية للأدوية

فى عام ١٩٧٤، كانت كل الظروف تشير إلى أن مرحلة شركة النيل قد آلت إلى نهايتها. كما تعذر انتقالى إلى أى شركة أدوية أخرى، للأسباب الأمنية إياها. وبدا لى أن التجربة برمتها تبدو على وشك الانهيار، رغم محاولاتى ومحاولات عدد كبير من أرباب الصناعة الوطنية صد التيار الجارف الذى بدا أنه يهدم التجربة. حتى فتح لى الله شباك أمل جديد غير متوقع.

فى يوم من الأيام، طلب المهندس جلال أبو الدهب، الرئيس الجديد لشركة النصر لصناعة الزجاج والبللور من عدد من خبراء صناعة الأدوية أن يقوموا بزيارة المصنع، للاطلاع على إمكاناته، بعد أن تكررت شكاوانا من تدنى جودة العبوات الدوائية التى تنتجها الشركة ونقص كمياتها.

كان لإنشاء هذا المصنع قصة، وكنت طرفا فيها.

فقد كنت أحد القائمين على إعداد دراسة الجدوى اللازمة لإنشائه فى الستينيات. حين كان الدكتور محمد الخفيف مدير إدارة التصنيع بمؤسسة الأدوية، يسعى لتوفير العبوات بتصنيعها محليا. فكون مجموعة عمل لإعداد دراسة جدوى لإنشاء مصنع ينتج محليا كل احتياجات المصانع من الأمبولات والزجاجات بالمواصفات الحديثة التى تواكب التطور فى آلات التعبئة.

قامت المجموعة بالدراسة وقدرت تكاليف إنشائه بخمسة ملايين جنيه. وأسهم فى هذه الدراسة فريقا ضم الكيميائيين جمال غالى وجمال هدايت ومحمد عجلان، وأنا بما لدى من معلومات عن صناعة الأمبولات الطبية. وحين تقدم وزير الصحة بالمشروع إلى مجلس الوزراء، تمت الموافقة وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة له. ولكن رئيس الوزراء المهندس عزيز صدقى أصر وقتها على أن يتبع المصنع وزارة الصناعة، لا وزارة الصحة. وفى رأيى أدى هذا القرار الذى يبدو بيروقراطيا بسيطا إلى خلل كبير فى أداء المصنع.

تجاهل هذا القرار خصوصية العبوات الزجاجية للأدوية. أولا، لأن انتاج عبوات الأدوية يحتاج إلى كوادر متخصصة فى صناعة الدواء. ثانيا، لأن هذه العبوات تلعب دورا بالغ الأهمية فى تحقيق ثبات تلك الأدوية

(stability) والحفاظ على مكوناتها طوال مدة صلاحيتها، فضلا عن الحفاظ على صلاحيتها للاستخدام خلال عمليات التعبئة والتغليف. ثالثا، تحتم المواصفات العالمية استخدام عبوات لا يمكن أن تتجاوز السماحيات (Tolerances)- (أى التجاوزات فى أبعادها بالنقص أو الزيادة) سوى أجزاء من المائة من المليمتر، على عكس السماحيات فى تصنيع العبوات الزجاجية غير الدوائية.

وعلى الرغم من كل تلك الاعتبارات، أسند تنفيذ المشروع لشركة النصر لصناعة الزجاج والبللور (ياسين سابقا). وأقيمت الشركة بمنطقة مسطرد على مساحة ٥٠ فدان، لوجود طاقة كهربية فائضة بمحطة كهرباء شمال القاهرة وقتذاك.

لبينا دعوة الرئيس الجديد لزيارة الشركة. كانت شركة النصر للزجاج والبلور تضم مصنعين: مصنع الزجاجات ويضم أفران صهر الزجاج وآلات حديثة لتشكيل الزجاجات، وورشة هائلة تضاهى ورش السكة الحديد.

أما المصنع الثانى للأمبولات الطبية، فحاله لا يسر. فقد اكتفى ببناء حوائط المبنى، ونقلت الآلات القديمة والمتخلفة لتشكيل الأمبولات من مصانع ياسين إلى أحد أركان المبنى. وتم ذلك دون الاستعانة برأى أو مشورة من خبراء صناعة الأدوية.

وكما كان متوقعا، رأينا أثناء زيارتنا تعثر الإنتاج بمصانع مسطرد.

فالمقدمات تؤدى إلى النتائج. ولذلك ظلت الحاجة الملحة إلى استيراد العبوات الزجاجية قائمة، رغم إنشاء الشركة. وكانت الأمبولات الطبية تستورد من أوروبا الغربية بالعملات الصعبة ولا تنتج محليا إلا بكمية ضئيلة بالقسم الملحق بمصنع الأمبولات بشركة النيل للأدوية. أما زجاجات الأشربة فكانت تنتج بمصانع ياسين وبعض مصانع القطاع الخاص الصغيرة بأشكال عديدة ومواصفات متخلفة. وتصنع أغطية الزجاجات من الألومنيوم بأحد ورش القطاع الخاص وبمواصفات متخلفة تناسب تخلف الزجاجات الخاصة بالأشربة. ولهذا كله تمت إزاحة رئيس الشركة مصطفى صفوت وتعيين المهندس جلال أبو الدهب لرئاستها.

وبعد الجولة التفقدية، قدم جمال غالى خطة عاجلة لتطوير زجاجات الأشربة كمّا ونوعا، بحيث تكفى كل احتياجات مصانع الأدوية، وتنقلها إلى أعلى المستويات الأوروبية الحديثة. وقدمت أنا تقريرا عن مصنع الأمبولات. وضم التقرير مقترحات لتطوير الإمكانات المتواضعة الموجودة وقتئذ (من عمالة وآلات)، وذلك لإنتاج ٨٠ مليون أمبولة فى السنة، مطابقة للمواصفات الحديثة بتكاليف قليلة جدا وبسرعة، (كانت احتياجات مصانع الأدوية المحلية حوالى ٣٠٠ مليون أمبولة).

وافقت مؤسسة الأدوية على إسناد المهمة إلى جمال غالى وكذلك على تمويل استيراد القوالب اللازمة لإنتاج التصميم المطور للزجاجات، بعد أن تعهد كتابياً بسداد قيمتها من ماله الخاص إذا فشلت عملية التطوير.

وبحماسه المعهود لكل عمل يحقق تقدم الوطن، بدأ العمل. وكانت تعاونه مجموعة من تلاميذه، علماء شركة العبوات الدوائية. تم حصر الاحتياجات الفعلية من مختلف السعات (٦٠ - ٥٠٠ مليميتر) اللازمة لإنتاج المستحضرات بكافة الشركات.

قام الشباب من الكيميائيين الخبراء فى تركيب خلطات الزجاج وصهرها وضبط الأفران، والمهندسين والفنيين الخبراء فى ضبط الآلات الخاصة بالتشكيل وأفران التبريد. وكذلك قام الكيميائيون المتخصصون بالتحاليل والقياس والرقابة على الجودة أثناء عمليات الإنتاج المختلفة واختبارات إجازة المنتج بعد التأكد من المطابقة للمواصفات.

وسرعان ما تم تصنيع أغطية موحدة لجميع السعات من الزجاجات المطورة، بأدق وأحدث المواصفات العالمية، بورش القطاع الخاص. كما تم إرسال بعثة تدريبية إلى مصنع ببلجيكا، لتعلم كيفية إنتاج القوالب المستوردة التى كانت تشكل الزجاجات، ثم سرعان ما بدأ تصنيع هذه القوالب محليا بمصانع مسطرد.وأذكر الآن من عازفى هذه السيمفونية الكيميائيين سهير نيازي، أحمد حمزة، عادل كامل، عواطف رمضان، خالد فتحي، والمهندس محمد عبد الوهاب وكل الفنيين الرائعين فى مجالات الخلط والصهر والتشكيل ورقابة الجودة.

أما مصنع الأمبولات، فبعد أن قدمت تقريري، تلقيت دعوة لمقابلة

رئيس مجلس الإدارة. لاحظت اندهاش الرجل حين رآني. يبدو أنه كان يتوقع أن يقابل امرأة مسنة بدينة، فوجد سيدة عصرية ترتدى الجينز. تحدث معى عن التقرير، ثم عن تصورى لإنشاء مصنع كبير لتغطية كل احتياجات مصر من الأمبولات الطبية. وتحدثت بحماس عن أحلامى لصناعة العبوات الدوائية الزجاجية. ساعتها عرض على تولى إدارة مصنع الأمبولات بمسطرد. كان العرض مفاجئا لى وطلبت مهلة للتفكير.

مع بعض تلاميذى وزملائى فى شركة النيل فى حفل وداعي
(على يميني: الدكاترة إلهام وفايزة وعلى اليسار: فتحى عزوز، وسيف النصر عبد العال، وجالسا، رفعت زاهر).

كانت نصائح الزملاء والأصدقاء كلها تنحصر فى رفض العرض. فعالم صناعة الأدوية هو عالم للعاملات من النساء بالأساس. فأنا صيدلية وامرأة أقود وأعمل مع النساء ذوى الأيدى الرقيقة. أما عالم صناعة الزجاج فيقوده ويعمل به الرجال من الكيميائيين والمهندسين والعمال من ذوى الأيدى الخشنة. ولكنى لم أصغ لهذه النصائح لأسباب موضوعية تتعلق بأهمية تطوير هذا المصنع.

كنت أدرك جيدا التكلفة الباهظة التى يسببها عدم صناعة الأمبولات الطبية محليا. كما كانت تتوفر لدى الثقة فى قدرتى على إقامة وإدارة هذه الصناعة، بكل ما يترتب على ذلك من فتح أبواب العمل والرزق لعمالة مصرية، وتوفير احتياجات استراتيجية، واقتحام مجالات تكنولوجية جديدة.

وافقت على العرض إذن، ولم أطلب ترقية أو مرتب أعلى. ولكن وضعت شروطا أخرى: وهى أولا أن تفوض لى السلطات والمسئوليات التى تمكننى من العمل دون إعاقة، وأن أتبع مباشرة رئيس مجلس الإدارة. كما طلبت استبعاد أى من الرؤساء فى المصنع متى وجدته معرقلا للعمل. ووافق الرجل على الشروط كلها.

وهكذا انتقلت من شركة النيل إلى شركة النصر للزجاج والبلور (ياسين)، بعد أن زرفنا دموع الفراق أنا وثلاثة آلاف عامل وعاملة.

أول يوم فى مسطرد

يوم تسلمى للعمل الجديد، توجهت إلى إدارة شركة النصر فى منطقة وسط البلد. كان ذلك فى أحد أيام عام ١٩٧٥. قابلت المدير الإدارى اللواء توفيق السعيد، المسؤول السابق بالبوليس السياسى فى عهد الملك فاروق. استقبلنى الرجل استقبالا ودودا، وحكى لى عن ذكرياته القديمة فى عمله القديم، أثناء القبض على المناضل أحمد حسين مؤسس حزب مصر الفتاة المعارض للملك. كما حكى لى عن فشله فى القبض على أخيه عادل حسين (زوجي) من منزل الدكتور حلمى مراد، إذ نجح فى التخفى بحلق شعره، وخلع النظارة الطبية، فتمكن من الهرب من الباب الخلفي. وحكى لى كيف كان المتهمون السياسيون يحبسون فى أماكن آدمية، منفصلين عن المتهمين الجنائيين، ويعاملون معاملة حسنة تليق بهم وتحفظ كرامتهم.

طلبت منه أسماء ووظائف العاملين بالمصنع، وأعطانى الكشف. ولدهشتي، لم يكن يضم أى مهندس أو كيميائي. توجهت بعد ذلك مباشرة إلى مصانع الشركة بمسطرد. ووجدت فى الطريق أمام مصنع الأمبولات مباراة لكرة القدم تدور بحماس بين عمال المصنع. وعلمت أنهم يمضون وقتهم فى اللعب لأن الأكسجين اللازم لتشغيل الماكينات غير متوفر. عرفت العاملين بنفسى وتعرفت عليهم، وعرفونى على

أحوال المصنع التى لم تكن تسر عدوا ولا حبيبا. فقد كانت الأنابيب الزجاجية (المادة الخام لصناعة الأمبولات) مشونة بالعراء، تعلوها الأتربة، رغم وجود مخزن كبير بالمبنى، ولكنه كان يضم بعض الخردة والقمامة.

شرحت للعاملين حلمى لهذا المصنع، وكيف يمكن أن يصبح أكبر وأحدث مصنع للأمبولات الطبية فى أفريقيا والشرق الأوسط، بعملنا معا، وهو ما كان بالفعل بعد أعوام قليلة. وأشهد أنهم تحمسوا معي، وتركوا الكرة، وبدأنا بتنظيف الماكينات وصيانتها وضبطها وتنظيف المصنع نظافة ترقى لمستوى صناعة أمبولات للحقن، وتم نقل الخامات إلى داخل المخزن بعد إحكام غلق أبوابه ونوافذه وإخلائه من المخلفات وتنظيفه.

بحثت عن مصادر الأكسجين، وكانت شركة الغازات الصناعية هى المنتج الرئيسى له. وسرعان ما قابلت رئيس مجلس الإدارة المهندس محمدى سليمان لاعب فريق مصر القومى السابق لكرة السلة (والتلميذ لمدرسة مصنع الحديد والصلب). قدمت نفسى وشرحت له أهمية انتظام توفير الأكسجين لعمل المصنع. أصدر الرجل أوامره بإعطاء الأولوية لمصنع الأمبولات (لأنه المنتج الوحيد لسلعة استراتيجية بين عملائه).

كذلك علمت أن بعض مصانع القوات المسلحة تنتج الأكسجين،

وكم كان صادما للمسؤولين هناك أن يروا تلك السيدة التى تحشر نفسها وسط الرجال، تسعى لمقابلة الضابط المسئول عن إنتاج الأكسجين. عقدت معهم اتفاقا على إمداد المصنع باحتياجاته فى حالات توقف شركة الغازات الصناعية عن الإنتاج لأى سبب طارئ. ولكن لم يكن من السهل أبدا إقناع مدير إدارة المشتريات بالمصنع بمسطرد أن يقوم بعمل إجراءات خارج الصندوق. فقد كان عليه التعاقد مع ثلاث جهات مختلفة لتوريد الأوكسجين، وبأسعار مختلفة، على عكس ما اعتادته الإدارة.

كانت أنابيب الزجاج المتعادل Neutral Glass، اللازم لصناعة الأمبولات تستورد من أوروبا الغربية. وكانت الشركات المنتجة ترفع الأسعار بشكل مفتعل وبالتنسيق مع بعضهم، وذلك لمحاربة الصناعة الناشئة فى مصر والمنافسة للمصانع (المنتجة للأمبولات) التى يشتركون فى ملكيتها. لهذا حاولت كسر احتكار هذه الشركات.

قابلت الملحق التجارى بسفارة اليابان فى القاهرة واقنعته بالتقدم لمناقصة توريد أنابيب الزجاج المتعادل. وفعلا تقدمت أحد الشركات اليابانية المنتجة لهذه الأنابيب، وفقا لأدق وأحدث المواصفات الأوربية. وقام المختصون بها بدراسة ظروف النقل من اليابان، وتصميم العبوات لتحفظ الأنابيب من الكسر والتلوث بالأتربة أثناء النقل وكذلك التخزين .وكان مثيرا للعجب أن الأسعار التى تقدمت بها الشركة اليابانية كانت

حوالى ٥٠ ٪ من الأسعار الأوروبية الغربية. ولا أدرى حتى الآن كيف ولماذا لم تتقدم تلك الشركة لأى مناقصة لتوريد الأنابيب بعد ذلك.

تواكبت مع مجهودات توفير المدخلات الجيدة، العديد من الدورات التدريبية التى ساعدنى كثيرا فى تصميمها وتنفيذها بأحسن مستوى مدير إدارة التدريب بالشركة، وقد كان مديرا جيدا، ولكنه يشكو من تدنى الاستفادة من خبراته وإمكاناته بمعظم مصانع الشركة. وأسهم فى عملية التدريب مصلحة الكفاية الانتاجية بوزارة الصناعة، والمركز القومى للبحوث، والمهندسون والكيميائيون الأكفاء من العاملين بالشركة. وكانت أول محاضرة ببرنامج التدريب تحكى عن أجدادنا الفراعنة وكيف كانوا أول من صهر الزجاج وشكله لينتج قوارير الأدوية.

اللجنة الاستشارية للأمبولات

قامت اللجنة الاستشارية التى شكلها رئيس مجلس الإدارة، وتضم مديرى مصانع الأمبولات بشركات الأدوية بناء على اقتراحي، بدور محورى فى مجالات تطوير الأمبولات المنتجة بالمصنع لتناسب الآلات الخاصة بالتعبئة واللحام بمختلف شركات الأدوية وكذلك طبيعة المحاليل الخاصة ببعض المنتجات، وكذلك إنتاج الأصناف اللازمة لتحقيق خطط الإنتاج لهذه الشركات فى الوقت المناسب.جدير بالذكر أن هذه اللجنة قدمت الدراسات الفنية لوضع مواصفات قياسية مصرية للأمبولات الطبية.

كان لتولى الدكتور محمد هلال - وكيل وزارة الصناعة فى ذلك الوقت- الفضل فى تطوير المواصفات القياسية وتحديثها، وإصدار مواصفات قياسية مصرية للمنتجات التى لا توجد لها مواصفات مصرية. وكان هلال يمتلك من العلم والحماس والرؤية والقدرة الفائقة، وموهبة القيادة، ما مكنه من تحقيق الكثير من الإنجازات الهامة فى مجالات تطوير الصناعة مثل تطوير معامل وإدارة معايرة أجهزة القياس والتحليل، وإصدار علامات الجودة للشركات بعد بحث الإمكانات الآلية ونظام مراقبة الجودة ومعامل وطرق الاختبار المتوفرة لديها، والتأكد من كفاءتها. كل هذا بالإضافة إلى دراسة وتطوير كل المواصفات القياسية المصرية والتى يتم فحص المنتجات المحلية والواردات وفقا لها. وكانت الإدارات التابعة له بوزارة الصناعة كخلية النحل، يعمل كل أفرادها بكفاءة وإتقان. هذا بالإضافة إلى خبراء الصناعات المختلفة الذين كانوا يقدمون كل خبراتهم بسخاء وتجرد، وكان لى شرف الإسهام فى لجان وضع المواصفات ومنح علامة الجودة وغيرها من الأنشطة.

(ومن الغريب أنه حين رُشِحَ أسم د.هلال كوزير للصناعة، نُحى جانباَ!!.)

بعد أن أصبح إنتاج المصنع يوفر لشركات الأدوية حوالى ٨٠ مليون أمبول مطابقة للمواصفات، وبأسعار تقل عن المستورد، وتورد وقت

الحاجة وفقا لخططها الإنتاجية، وبالجنيه المصري؛ أصبحت هناك ضرورة لإنشاء مصنع جديد يغطى كل الاحتياجات من الأمبولات الطبية واضحة وضوح الشمس. وشكل المهندس أبو الدهب لجنة لدراسة جدوى المشروع تضم بعض خبراء الهيئة العامة للتصنيع وخبراء الشركة الفنيين والاقتصاديين. وأنجزت اللجنة دراسة شاملة وافية لجدوى المشروع.

السباحة ضد التيار

كان قرار الرئيس السادات بإيقاف تمويل أى مشروع جديد بالقطاع العام، يقف عقبة أمام تنفيذ المصنع الجديد، مما أحبطنى لفترة، لم تطل. وفى يوم، قرأت فى مجلة الأهرام الاقتصادى خبر تخصيص مبلغ ٣٠ مليون جنيه لمنح قروض لشركات القطاع الخاص والعام تسدد بشروط ميسرة. وطيرت الخبر لرئيس مجلس الإدارة الذى استعاد حماسه للمشروع، وبحث فى دفتر علاقاته واكتشف أن رئيس البنك الصناعى صديق قديم. وجاءت موافقة البنك الصناعى على منح الشركة القرض، بعد أن تأكد خبراؤه من دقة دراسة الجدوى التى قدمتها الشركة.

وُرِدت أحدث الآلات المنتجة للأمبولات. كما تدرب العاملون بالمصنع من مهندسين وكيميائيين وعمالة فنية ومراقبى الجودة أثناء التشغيل خارج مصر وداخلها، وتم أيضا التأكد من مطابقة المنتجات

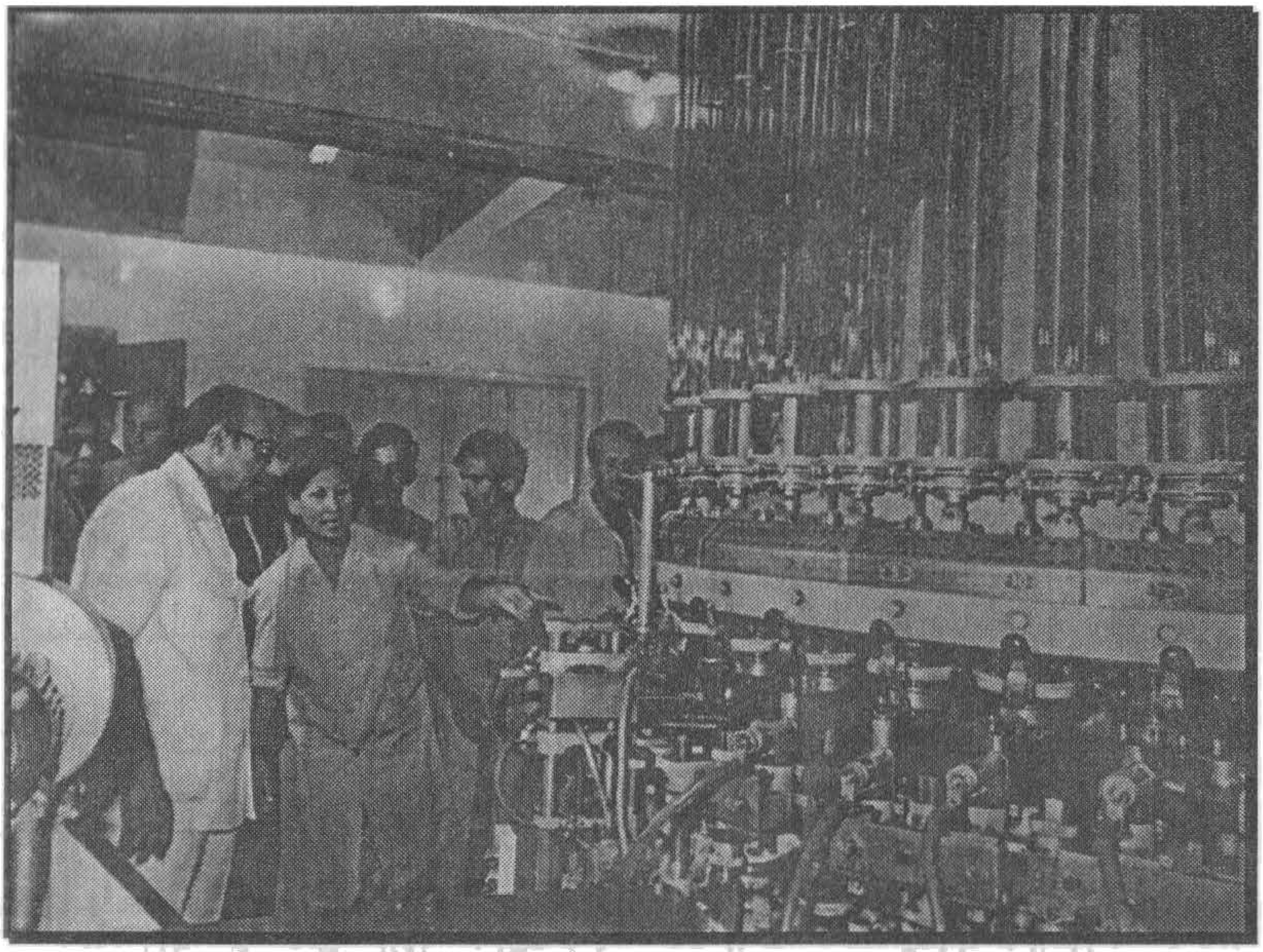
النهائية لمثيلتها بمصانع أوروبا الغربية، وذلك وفقا للتعاقد محكم البنود الذى تولى صياغته القانونية خبراء الشئون القانونية بالهيئة العامة للتصنيع، وتوليت أنا وخبراء المصنع بنوده الفنية.

صار تجهيز المبنى القائم مناسباً ليلبى الاشتراطات الفنية لأحدث مصانع الأمبولات الطبية عالميا. واستورد المصنع محطة لإنتاج الأكسجين اللازم لتشغيل كل الآلات بالكميات المطلوبة، ومحطة للكباسات لإنتاج الهواء المضغوط وتوصيل خطوط الغاز والأكسجين والهواء والمرشحات التى تتخلص من أى أتربة أو شوائب قد توجد بها قبل دخولها للآلات.

وهكذا، بدأ تشغيل المصنع الجديد بكل خدماته الصناعية المتقدمة تكنولوجيا : محطة الأكسجين، محطة الكباسات، خزان البوتاجاز العملاق، وكل الخطوط الموصلة للآلات والمرشحات اللازمة لها ،وكذلك المنظفات الدقيقة للضغوط.

كان كل هذا الإنجاز بأيدى المصريين من مهندسين وفنيين وكيميائيين وعمالة فنية تلف أيديها بالحرير كما يقول وبحق المثل الشعبى[١].

(١) اسمحوا لى أن أذكر بعض الأسماء من العاملين بالشركة (واعذرونى إذا نسيت بعضها بسبب السن). الخبراء الأكفاء الذين بذلوا جهودا مخلصة، وعملوا باقتدار وتعاونوا جميعا لإتمام هذا الإنجاز بكل هذا الإتقان فى وقت قياسى . المهندس جلال أبو الدهب، ==



افتتاح مصنع الأمبولات شركة النصر للزجاج

==

طاقم المهندسين: محسن فهمى مدير المشروعات و الضابط السابق بالقوات المسلحة، رضا عثمان، عزة مختار، محمد سلام، محمد عبد الوهاب. وكذلك الكيميائيون محمد حمزة وعواطف رمضان وخالد فتحي. والملاحظون والفنيون يحيى سلام – فؤاد عبد العظيم – الحاج أحمد – الحاج حسين – المهندسة لوريس أسعد – الكيميائيتان سوسن وكريمة، وكل العاملين من الرجال بالإنتاج، والعاملات بأعمال التعبئة والتغليف والقياس وضبط الجودة بقيادة مدام سوسن. ولا أنسى عاملات النظافة واللاتى جعلن المصنع نظيفا بفضل مجهوداتهن طوال اليوم .

افتتح المصنع فى عام ١٩٧٨، وأصبح يغطى كل الاحتياجات المحلية، وتبلغ ٢٨٠ مليون أمبولة فى السنة من جميع الأصناف والسعات (١- ٢٥ سم٣) المفتوحة والمغلقة (روتا ومارزوكي)، والمطبوعة بكل البيانات طباعة ثابتة، والمزودة بعلامة سهولة الكسر، وعلامات التمييز وكل ذلك بالمطابقة لأحدث المواصفات القياسية العالمية، أو المواصفات الخاصة بكل شركة، وبأسعار تقل عن أسعار المستورد، وتسدد قيمتها فى الوقت الأنسب للشركات وبالجنيه المصري، فضلا عن التوريد فى الأوقات المناسبة التى تحقق خفض المخزون إلى الصفر (Zero Stock) وكل ما يترتب على ذلك من الوفر والمزايا الأخرى.

كان المصنع يحقق أعلى ربحية بشركة النصر للزجاج والبلور. وكان المصنع يحقق لى أعلى رضا عن عملى الممتع فى الصناعة - رغم منغصات الفساد والمفسدين.

بدأت محاولات عرقلتى بعدم تخصيص عربة للانتقال بها إلى العمل، وكذلك القيام بكل الانتقالات التى يستدعيها. ثم من بعد ، خصصت لى عربة مهترئة تتعطل معظم أيام العمل أو لا يتوفر لقيادتها سائق. وهنا ظهر المدير المسؤول عن النقل، وكان يتبع مدير الأمن عمليا ورئيس قطاع المصانع وظيفيا. قابلنى الرجل فى مكتبه ومعه استمارة عضوية بالحزب الوطني، وأبدى إعجابه بكل مواهبى والتى تؤهلنى لمنصب وزارى أو

سياسى هام، إذا ما وقعت الاستمارة. وبكل هدوء، شرحت له رأيى فى هذا الحزب، ومعظم قياداته من الانتهازيين والمتسلقين والفاسدين، واعتذرت طبعا وشكرته على اهتمامه بمستقبلي. وقررت ألا أعتمد على سيارات الشركة، رغم توفرها. وأن أقود سيارتى ماركة رمسيس لإنجاز ما يتطلبه العمل من مهمات وانتقالات.

فى تلك الفترة، كان لسان حال السياسات التصنيعية يقول كيف تفسد صناعة مصرية فى عشر خطوات. والأمثلة من مصنعى كثيرة.

لم يكن طريق العمل فى مصانع مسطرد للزجاج مفروشا بالورود، رغم مساندة رئيس مجلس الإدارة وكل الشباب بالمصنع. وظلت المحاولات الدؤوبة من المديرين التابعين للحزب الوطنى وللأمن تلقى الحجارة فى طريقى، علنى أتعثر وأرحل عنهم.

بدأ تطوير الإنتاج كما وكيفا، وبالتالى سعت كل مصانع الأدوية إلى التعاقد معنا لتوريد احتياجاتها. وذات صباح، وجدت فى بريدي، صورة من التقرير الموجه إلى مجلس الإدارة عن أداء وحسابات وأرباح مصانع مسطرد. وورد بالتقرير أن مصنع الأمبولات يحقق خسارة للشركة. صدمنى التقرير وتوجهت للمدير المالى - الذى كان عضوا بالحزب الوطنى ـ والساعد الأيمن لرئيس قطاع المصانع- وطلبت منه الاطلاع على المستندات والبيانات التى اعتمد عليها التقرير. وأوضحت له أننى

كنت قد درست حسابات التكاليف باستفاضة بعد انتخابى عضوا لمجلس إدارة شركة النيل، وبالتالى أستطيع تحليلها ومناقشتها.

إزاء إصراري، أحالنى الرجل إلى رئيس التكاليف، الأستاذ محمد السيد، المحاسب الكفء والشريف بالشركة، والذى عرض بدوره على كل الأرقام، لأكتشف أن المدير المالى حمل تكاليف ورش المصنع الضخمة التى لم ولا تقدم أى خدمة لمصنع الأمبولات، وذلك بناء على تعليمات رئيس قطاع المصانع، كما سبق وحكيت. هى ورش عملاقة ولكنى اضطررت أن ألجأ لورش بديلة، بعد أن أصدر هذا الرجل تعليماته إلى الورش بعدم التعامل مع مصنع الأمبولات. وتثبت المستندات الخاصة بالورش أنها لا تتعامل مع مصنعنا. كتبت ردا على التقرير، وقدمته إلى مجلس الإدارة الصورة الحقيقية المؤيدة بالمستندات والتى تؤكد أن المصنع يحقق أرباحا رغم تواضع امكاناته الآلية، وانتهاء عمرها الافتراضى وتخلف مستواها الفني، فالشاطر يغزل برجل حمار. وطبعا كان التقرير فاضحا للمدلسين من أتباع الأمن، والذين اكتفوا بعدها بتشكيل مجموعة تتبعنى كظلى وتقدم التقارير المفصلة عن كل أنشطتى داخل وخارج المصنع.

بعد إنشاء وتشغيل المصنع الجديد، الذى ينتج جميع احتياجات مصر من الأمبولات الطبية بأحدث المواصفات، وجدت أن نظام تحديد الحوافز التى تمنح للعاملين بالشركة لا يستند إلى أى معايير منطقية أو

علمية، رغم أن الحافز يساوى تقريبا المرتب الأساسي. وطلبت من رئيس مجلس الإدارة (المهندس عادل عبد الكريم) تغييره وطلب منى أن أقدم مقترحا لنظام بديل يخص مصنع الأمبولات كمثال. وعكفت مع المحاسب القدير محمد السيد، وبعض المهندسين والعمال والفنيين، إضافة إلى المراجع العلمية على وضع نظام جديد، يبدأ بتحديد المبلغ المنصرف كل شهر كحوافز، ويمثل نسبة من الأرباح الفعلية التى تزيد مع زيادة الإنتاج المحقق عن نقطة التعادل (break-even point)، مع تجنيب مبلغ لمواجهة أى توقف للإنتاج لأى سبب طارئ وخارج عن إرادة العاملين، وانتهاء بأسس توزيع هذا المبلغ على العاملين وفقا لما حققه كل منهم من كمية للإنتاج المطابق للمواصفات، ومدى الاستهلاك من الكميات النمطية للمدخلات، إضافة إلى نظافة مكان العمل والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والالتزام بمواعيد العمل ونظامه.

كان النظام المقترح متكاملا وعلميا، وعرضه رئيس مجلس الإدارة على باقى الأعضاء لتطبيقه على مصنع الأمبولات فورا، إلى حين القيام بتفصيل نظام مشابه لكل مصنع من مصانع الشركة. وقام المدير المالى للشركة التى تضم ستة مصانع إلى جانب مصنعى مسطرد، بحسبة بسيطة اكتشف منها أنه قد يحصل هو شخصيا على حافز يقل عن حافز أحد العاملين بالورادى بأحد المصانع. وطبعا أعلن اعتراضه لى. وطلب مهلة لدراسته، وكانت تلك حجة كى يعرقل النظام. كان الرجل قد فاز بمنصبه لعضويته

بالحزب الوطنى ـ رغم عدم كفاءته - كما كان العرف فى ذلك الوقت. وكان النظام المقترح يمنح القيادات الإدارية متوسط الحافز الذى منح للمصانع وللإدارات التى تتبع تلك القيادات. فكلما تفوق أداء تلك الإدارات والمصانع، كبر الحافز الذى يحصل عليه المديرون.

فهم عادل عبد الكريم لعبة المماطلة، ووعدنى بتطبيق النظام الجديد بعد شهر واحد، وبأثر رجعي. مضت ثلاثة أشهر، وكما توقعت، لم يقدم المدير المالى أى دراسة بديلة. وهنا قرر العاملون بمصنع الأمبولات الامتناع عن قبض الحوافز طبقا للنظام القديم. وتضامنت معهم ولم أصرف الحافز. فقامت الدنيا ولم تقعد.

جاء مدير مباحث شبرا الخيمة إلى مكتبي. وبعد حوار طويل، حاول فيه إقناعى بأن الأمن العام يقتضى أن نقبض الحافز، على وعد شخصى منه بأن يطبق النظام بدءا من الشهر المقبل، لأنه لا داعى لإثارة العمال فى منطقة تضم عشرات الآلاف من العاملين وأى شرارة بأحدها قد تشعلها كلها. ورديت عليه بأن هذا هو ما فعلته على مدار الأشهر الثلاثة الماضية، وأن مصداقيتى لدى العمال صارت على المحك. وأنى على استعداد لتقديم استقالتي، إذا كان ذلك سيساعد فى حل هذا الموقف.

أعجب الرجل بالنظام المقترح، ودفعه لرفع الإنتاجية وتحقيق أفضل جودة، وأقنعته بوجهة نظري. كانت الساعة قد قاربت على الخامسة،

وتوافد على المصنع قيادات عمالية من المصانع المجاورة، وبقى بالمصنع عدد كبير من العاملين الذين أنهوا عملهم بالوردية الأولى، كما اجتمع مجلس الإدارة بكامل أعضائه انتظارا لرئيس مباحث شبرا الخيمة أن يثنينى والعمال عن القرار. وكان الظلام قد بدأ يخيم على المصنع، حين خرج الرجل من مكتبى متوجها إلى مجلس الإدارة كى يملى عليهم تطبيق نظام الحوافز الجديد وبأثر رجعى ثلاثة أشهر. أشاع مسؤول الصرف محمد عباس الخبر بالشركة وتوافدت القيادات العمالية بجميع المصانع لتهنئتى وتهلل العاملون.

وكأن مشاكل المحسوبية لا تكفي، فراحت الحكومة تشجع على تعارض المصالح. بعد افتتاح المصنع بقليل، أصدرت الحكومة قرارا بضرورة تولى وكيل مصرى أعمال أى شركة أجنبية حتى يمكنها توريد منتجاتها لمصر. أبرم أحد مهندسى المصنع (المهندس رضا عثمان) عقد وكالة مع الشركة الأوروبية الموردة للآلات والمعدات وقطع الغيار اللازمة للصيانة . وطلبت من رئيس مجلس الإدارة نقله من المصنع لأنه ببساطة أصبح يمثل الشركة الأجنبية وتتوافق مصالحه الخاصة مع مصالحها، ونتيجة لإصرارى ورغم أنه كان يرى أنه لا توجد مخالفة قانونية صريحة فى موقف المهندس، قام بإقناعه بالتخلى عن هذه الوكالة درءا للمشاكل، وسبحنا ضد التيار العام المفسد.

وكان البديل الذى لجأنا إليه، هو أن تقوم مجموعة المهندسين والفنيين المهرة بتصنيع قطع الغيار محليا، ولكن اصطدمنا برئيس قطاع المصانع عضو الحزب الوطني، والمتعاون مع المباحث. وكان الرجل لا يرغب فى التطوير ولا فى التعاون معي، لدرجة أن أصدر تعليمات مشددة لمدير الورش بالشركة بعدم تصنيع أى قطع غيار لمصنع الأمبولات رغم توفر الإمكانات الفنية والآلية الهائلة فى تلك الورش.

لم يوقفنا ذلك، بل لجأنا إلى استخدام كل الإمكانات الفنية والآلية بالمصانع الحربية والورش الأميرية، وورش المقاولون العرب، وبعض ورش القطاع الخاص التى قمت بزيارتها ودراسة إمكاناتها الفنية والآلية الهائلة. وهو بديل لم يكلفنا سوى بعض الإصرار والكثير من الجهد العلمى المنظم.

كما استلزم التصنيع المحلى أن نقوم كذلك ببعض الدراسات المعملية لتكوين المعادن التى تصنع منها قطع الغيار بالجامعات المصرية وبمعامل شركة الحديد والصلب بحلوان، وذلك لضمان مطابقة ما يصنع محليا من قطع الغيار من حيث مواصفات وجودة تلك الموردة من الشركات المنتجة للآلات والمعدات، أو بجودة مقاربة لها. وسرعان ما قمنا بالتصنيع المحلى أيضا لبقية معدات خطوط الإنتاج التى تقوم بعمليات الطباعة، وعلامة سهولة الكسر، وعلامات التمييز.

والنتيجة، نتيجة المقاوحة والسباحة ضد التيار السائد فى القطاع العام، كانت هى تصنيع كل قطع الغيار بجودة عالية وبتكلفة لا تتجاوز ١٠٪ فقط من تكلفة المستورد.

أجمل ما فى التصنيع، هو تلك القدرة على حث وتحفيز الإبداع. وهكذا، أمكن تصنيع ماكينة كاملة لتشغيل الأمبولات المفتوحة بإنتاجية تبلغ ١٥٠٪ من الماكينة المستوردة نتيجة لإبداع المهندس محمد سلام الذى حصل على براءة الاختراع الخاصة بها من المركز القومى للبحوث.

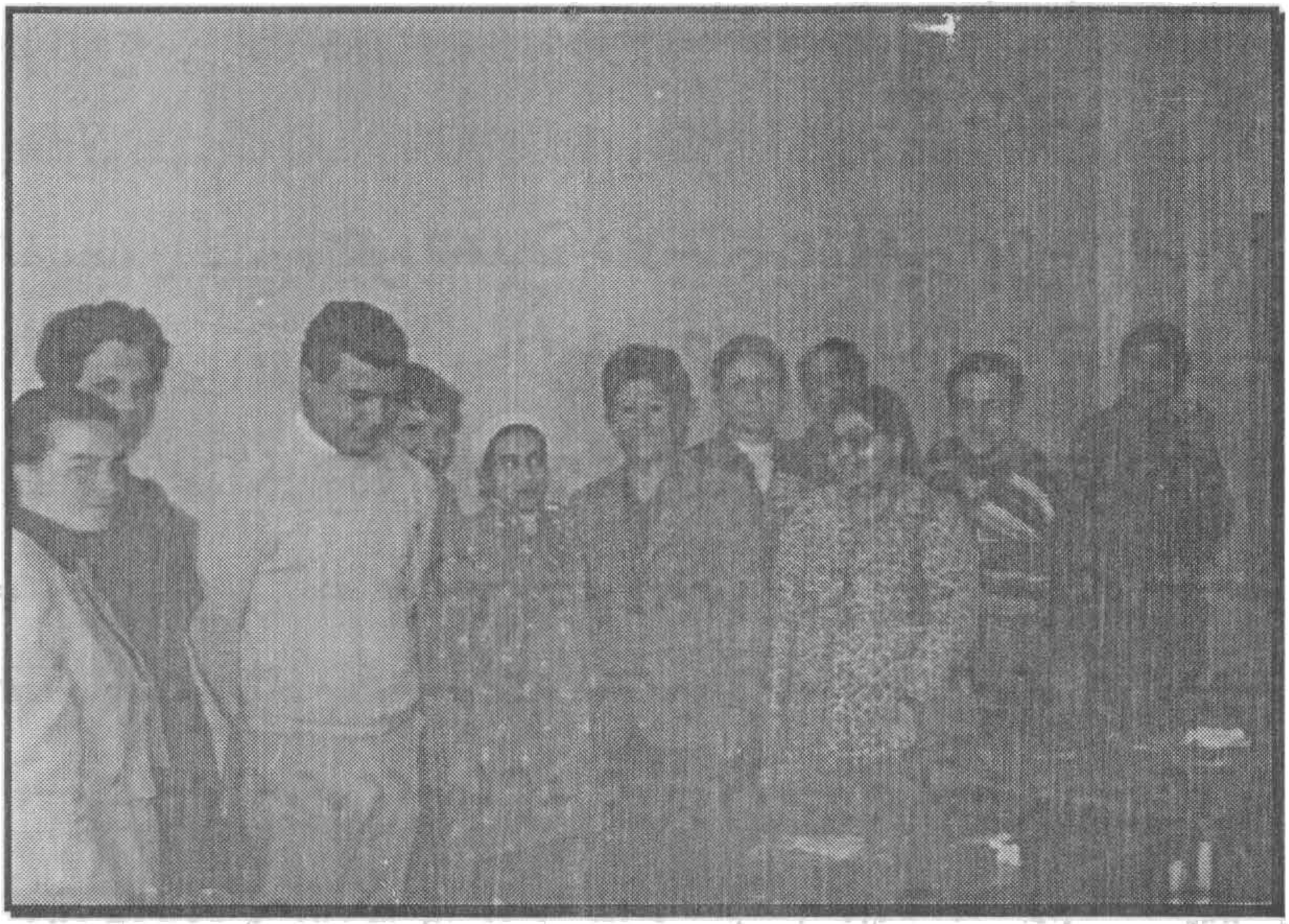
كما تفوق فريق المصنع من المهندسين والفنيين على بعض الخبراء الموفدين من الشركات المصنعة للآلات. وكان أولئك الخبراء الأجانب ينقلون عنهم ما أحدثوه من تعديل وتطوير أدى لتبسيط الأداء وعمليات الضبط، وتصنيع وتطوير معدات خطوط التشطيب.

لقد كنت محظوظة، فقد صارت ظروف العمل أفضل حين جاء المهندس محمود الزند الذى أصبح رئيسا لقطاع المصانع، والذى كان يشجع مهندسى المصنع والفنيين على الإبداع. وذلك بعد أن ترك رئيس قطاع المصانع الذى سبقه منصبه، عضو الحزب الوطنى إياه.

وللمهندس محمود الزند قصة معى. فهو من المتعاطفين مع الإخوان، وكان هذا كفيلا بأن يوجد لدى حاجزا نفسيا تجاهه بعد تجارب شخصية

غير مشجعة مع من عرفت من الإخوان فى شركة النيل، كما حكيت سالفا. وكان الرجل أول ما تسلم العمل، لا يخفى رأيه أن المرأة مكانها المنزل.

وحين سألته ذات مرة، أثناء اجتماع موسع للعاملين فى الشركة: ما رأيك لو غادرنا نحن، وأشرت إلى الجالسات كلهن من مهندسات وكيميائيات وغيرهن من العاملات بالمصنع، تاركات المصنع للرجال؟ فبادر الرجل بالإجابة مسرعا وبكل صدق، "لا، لا، إننى أقدر كل الكفاءات النسائية ولا أتخيل هذا المكان بدونهن". كان الرجل قد رأى بنفسه، خلال عدة أشهر من العمل فى المصنع، الجدية وروح الإتقان من



أثناء أحد الاجتماعات الأسبوعية للعاملين بالمصنع، حيث تناقش خطط الإنتاج وتؤخذ القرارات بشكل ديمقراطي

الجميع، رجالا ونساءً. فقد أصبح المصنع يضم عددا كبيرا من النساء العاملات الكفؤات، مثل مديرة إدارة الكهرباء ومديرة المعامل ومراقبة الجودة ومديرة الأمن الصناعى وشئون البيئة، إضافة إلى الكيميائيات والفنيات برقابة الجودة النهائية وأثناء مراحل التصنيع.

كان المينى باص الذى يقلّ مديرين المصنع إلى العمل كل يوم يمر تحت منزلى فى السابعة إلا ربع صباحا. وكنت أحمل معى أهم الجرائد والمجلات فى هذه الرحلة لنتناقش فى الأمور العامة وأهم الأخبار. ثم أقوم بتوزيعها على من يريد منهم قراءتها بنفسه. وسرعان ما أصبحت أجمع منهم اشتراكا لتمويل شرائها بانتظام.

أما بعد العودة من العمل، وإلى جانب متابعة دراسة الأبناء، أبدأ فى استقبال الأصدقاء والأهل. كان من المعتاد أن نضع أنا وزوجى مفتاح المنزل متاحا فى مكان معروف للمعارف، حتى يدخل من يريد. كان المنزل من غرفتين. غرفة النوم الرئيسية وغرفة نوم الأولاد. كانت تلك الأخيرة عادة ما تحمل اسم المقيم الوافد مؤقتا عليها: فهى "غرفة هناء" إذا ما جاءت أختى المهاجرة إذا جاءت لتقضى إجازتها السنوية فى مصر، أو "غرفة مجدي" إذا ما جاء ابن أخ زوجي، بعد شقاق مع أبيه أحمد حسين- مؤسس حزب مصر الفتاة، ليقيم عندنا حتى يتصالحا، أو غرفة سامح أو جيجى أو مدحت، أو كل من كان طالبا متعثرا أراد أهله أن يمر

بالثانوية العامة على خير. فكنت أصالح هذا على ذاك، أو أقوم بعمل برنامج لتقسيم المناهج المدرسية، ومتابعة الاستذكار بالطريقة المثلى.

كل ذلك لا يمنع أن نقتطع وقتا من أجل حضور عرض فيلم فى نادى السينما، أو عرض للموسيقى العربية، أو أمسية شعرية أو الادخار خصيصا من أجل حضور أوبرا عايدة تحت سفح الهرم.

كيف كنت أقوم بكل ذلك وإدارة مصنع به خمسة آلاف عامل، لهم مشاكلهم مع زملائهم فى العمل، ومديريهم، وحتى مع أزواجهم أو أولادهم؟ السر فى تنظيم الوقت الذى يتيح القيام بكل هذه الأنشطة.

أجازة طويلة غير متوقعة

لم يكن قد مر على المصنع أعواما طويلة حتى صار فى أفضل أحواله، مع التدريب وتطبيق نظم الجودة الشاملة، حين حدث أمر لم يكن فى الحسبان.

كنا فى أواخر عام ١٩٧٩، وكان زوجى قد انتهى لتوه من تأليف كتابه "الاقتصاد المصرى من الاستقلال إلى التبعية". كان الكتاب يوثق كيف فقد الاقتصاد استقلاليته من خلال الاستدانة من صندوق النقد الدولي، واتباع السياسات الاقتصادية التى فرضها على مصر ومن خلال حزمة المعونات الأمريكية وقروض أخرى حصلت عليها مصر خلال فترة

حكم الرئيس الراحل السادات. وقد أمده كثير من المواطنين المصريين بأكوام وأكوام من الوثائق السرية كى يتم هذا الكتاب. وكما توقع، لم يستطع أى من دور النشر المصرية وقتها نشر الكتاب. حتى لاح فى الأفق أمل غير متوقع.

تلقى زوجى عرضا من لبنان أن يتولى منصب مدير تحرير مجلة المستقبل العربى التى كانت تصدر بشكل شهري، مصحوبا باقتراح من دار نشر لبنانية أن تقوم بطباعة الكتاب. ولن أحكى هنا كيف تم تهريب مسودة الكتاب الذى يبلغ أكثر من ألف صفحة فى وقت كان يتم فيه فتح شنط السفر فى المطار ومصادرة الكتب لو بدت معارضة للنظام.

سافر زوجى ولحقت به بعدها بعدة أشهر، حالما رتبت أمر إدارة المصنع فى غيابي.

فى بيروت، لم أحتمل طويلا فكرة البقاء بدون عمل. وهكذا، سرعان ما تطوعت للعمل مع الهلال الأحمر الفلسطيني. كان الهلال الأحمر الفلسطينى بقيادة الدكتور فتحى عرفات يقوم بتقديم خدمة صحية مجانية - شاملة الدواء- على مستوى رفيع إلى الفلسطينيين، وإلى أى لبنانى محتاج.

كانت لبنان فى أوج حرب أهلية مستعرة منذ ست سنوات. وكانت شوارع بيروت مقسمة إلى مناطق نفوذ هذا الفصيل أو ذاك، تتقاذف القنابل والطلقات فيما بينها. وفى أحيائهم ذات الأكواخ، يدفع اللاجئون

الفلسطينيون ثمنا لا ذنب لهم فيه.

لم يردنى عن قرار التطوع أن مقر الجمعية بحى الفكهاني، أحد مناطق التماس فى الحرب الأهلية، ولا لاحتمال أن تغير إسرائيل فى أى لحظة على تلك المنطقة انتقاما من العمليات الفدائية. وكان الكثيرون من زملاء العمل يقومون بعمليات فدائية داخل فلسطين المحتلة، ويعودون أحيانا وأحيانا يستشهدون.

وقد اقترحت على القيادات استخدام قائمة الأدوية الأساسية الصادرة عن منظمة الصحة العالمية list of essential drugs، بدلا من المستحضرات الدوائية التى تحمل أسماءً تجارية خاصة بالشركات المنتجة. وأدى هذا الإجراء إلى التنافس بين الشركات الموردة للأدوية، وبالتالى خفض التكاليف بدرجة كبيرة.

كما اقترحت على الدكتور عرفات إنشاء مصنع للأدوية، وبدأت الدراسات الخاصة بإنشائه وتجهيزه، ولكن وردت الأنباء بقرب اجتياح إسرائيل للبنان، والذى كان يستهدف التخلص من القيادات الفلسطينية وميليشياتها المقاومة وطردهم خارج لبنان. ونصحنا عرفات بالعودة إلى مصر قبل الاجتياح.

وهكذا مر عام قصير وتجربة إنسانية مكثفة، لأعود إلى مصنعى بمسطرد، لأجده على خير ما يرام، كما توقعت. فهذا ما يحدث حين تضع

نظاما محكما، يستمر العمل بشكل جيد بدون الاعتماد على وجود شخص بعينه.

صار المصنع يضم - إلى الكيميائيات والموظفات- أكثر من مائة عاملة، فى التعبئة والتغليف وعدد كبير من الفتيات لمراقبة وضبط الجودة، ولإجازة المنتجات والتأكد من مطابقتها لأحدث المواصفات الفنية العالمية. وتعرف أى امرأة عاملة قدر المعاناة التى تعانيها الأمهات حين تتركن أبنائهن.

افتتاح الحضانة ويظهر بالصورة المهندس عادل عبد الكريم رئيس مجلس الإدارة

ولهذا لم يكن من الصعب أبدا تخيل أركان ذاك المبنى المهجور ذا الغرف الستة والمطبخ والحمام، وهو حضانة تعج بعشرات الأطفال. كان المبنى مقر إقامة المهندس ومدير الموقع حين كان المصنع تحت الإنشاء. فتعاونت الورش فى إعادة طلائه وقام الحاج فتحى بزراعة حديقته الأمامية، وقمنا بشراء الأثاث من أموال صندوق الجزاءات.

التمييز البغيض ضد الاقباط

إن ما قابلنى فى حياتى العملية من تمييز دينى ضد الأقباط يوضح كيف يؤدى إلى حرمان هذا البلد من كفاءات رائعة. وأرجو ألا تدفن الدولة رأسها فى الرمال و تعترف بوجوده على أرض الواقع وتكلف كل المراكز البحثية والجامعات والأحزاب وكل من لديه رأى أو علم أو ثقافة ببحث هذه الظاهرة الخطيرة وأسبابها الجذرية، وبالتالى تضع خطة جادة وعاجلة توقف نزيف العقول ذاك إلى الخارج، والذى يفر من مناخ الاضطهاد.

كنا فى شركة النيل نعقد لجنة اختبار الخريجين لاختيار أفضل العناصر بها وطلب تكليفها بالشركة. كانت أوامر التكليف التى تصدر من الحكومة لجميع خريجى الجامعات والدبلومات وتكفيهم ذل البحث عن واسطة لإلحاقهم بأى عمل، وتقى الشباب ضد الاضطهاد الديني. وطبعا تم إلغاء هذا النظام خلال حكم السادات. وكان الاختبار يعنى باكتشاف

القدرات المختلفة القيادية والبحثية التخطيطية. وكان ضمن من تميزوا بتوفر مهارات قيادية، سيف النصر عبد العال رغم حصوله على تقدير مقبول، وكذلك فتحى عزوز الذى تميز بقدرات بحثية عالية. أما مجدى مينا فقد توفرت لديه مهارات تخطيطية واضحة، واقترحت إسناد عملية تخطيط المواد والإنتاج له تحت رئاسة الدكتور محمد الخفيف. وقام بدوره بكفاءة عالية لتوفير المدخلات وخطط الإنتاج ورقابة الاستهلاك.

أما فى السبعينيات، عندما توليت مصنع الأمبولات بمسطرد، قابلنى كل من المهندس نبيل فهمى والمهندس جميل فؤاد، وكانا ملحقين بمصنع القوارير، ويعانون من التهميش والإبعاد عن أى عمل قد يظهر قدراتهم وكفاءاتهم الفنية. وطالبا أن أوافق على نقلهم للعمل فى مصنع الأمبولات. وقد كان. وانضما إلى فريقنا، ونجح نبيل فهمى فى تطبيق نظام الصيانة الوقائية الذى يمنع حدوث الأعطال المفاجئة، بعد أن تلقينا تدريبا علميا من أحد تلاميذ مصنع الحديد والصلب النابهين فى هذا الموضوع، والذى صاحبنا طوال ستة أشهر حتى طبقنا النظام.

وللأسف نتيجة لتمكين السادات للجماعات الدينية التى لا تعرف عن جوهر الإسلام شيئا ونشرها للجو المعادى للأقباط، آثر فهمى الهجرة للخارج. أما جميل فؤاد، فقد سخر كل علمه ودأبه لعمل رسوما هندسية لقطع الغيار المستوردة، والإشراف على تصنيعها محليا بدقة عالية مبهرة،

وبتكلفة لا تتجاوز ١٠٪ من تكلفة الاستيراد. وهاجر أيضا إلى الخارج.

أما المهندسة لوريس أسعد، فقد كانت أوفر حظا لأنها التحقت بفضل أمر التكليف بالمصنع، وبذلت كل جهدها وطيبتها وعلاقتها الطيبة بالعاملين، حتى أصبحت مسؤولة عن إحدى الورديات بالمصنع، بعد أن أصرت على البقاء بالقاهرة رغم إلحاح والدها لنقلها إلى المنصورة، مدينتها الأصلية. ولكنها على عكس كل من هاجر، صمدت واستمرت فى العمل تحت كل الظروف، وأصبحت مديرة للمصنع كما سأحكى لاحقا. وكم ساعدها فى مشوارها العملى إلحاق أولادها بحضانة المصنع.

مرت السنوات، وبعد أن تمت ترقية كل دفعتى إلى وظيفة رئيس قطاع، أصر الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة على ترقيتي، رغم تقارير الأمن التى حالت دون ذلك لسنوات. وتمت الترقية ولكن إلى وظيفة رئيس قطاع المعامل والبحوث ومراقبة الجودة لجميع مصانع شركة النصر. وأعتقد أن اختيار هذا القطاع لم يكن صدفة. فتلك الوظيفة كانت أسلم من وجهة نظر المباحث، لعدم وجود سلطات تنفيذية مباشرة لها على العمال.

ولكنى وجدت فى هذا المنصب، الذى كان يعتقد أنه منفى، فرصة رائعة لوضع نظام لرقابة الجودة الشاملة بجميع مصانع الشركة. وكانت تحتاج له بشدة، بعد سنوات عجاف، حرمت فيها تلك المصانع من مواكبة

التطوير، وسلبت منها القدرة على منافسة القطاع الخاص أو السلع المستوردة. فراحت تراكم الخسائر بالملايين.

كانت الشركة مكونة من ستة مصانع: مصنع الأكواب الآلي، مصنع الزجاج اليدوي، مصنع الزجاج المسطح الشفاف، مصنع الزجاج المسطح المنقوش (وكانا المصنعين الوحيدين لإنتاج الزجاج المسطح بمصر)، مصنع الزجاجات الآلى بمسطرد، ومصنع الأمبولات.

قررت أن أبدأ بتطوير نظام رقابة الجودة بمصانع ياسين، لأنه كان التحدى الأكبر. فهو متهالك تماما، وتحتاج منتجاته إلى تطوير جودتها. على عكس مصانع الزجاجات بمسطرد التى كانت فى وضع أفضل بسبب عمليات التطوير للمنتجات والآلات الحديثة وارتفاع المستوى الفنى للعاملين به.

فى مصنع ياسين، كان على بدء التطوير باستخدام المتوفر من العمالة الفنية. وكان عددهم قليل، وتتوفر لديهم بعض خبرة متراكمة من أيام ما قبل التأميم. ولكن وفقا لقرار حكومات السادات لقتل القطاع العام، تم ايقاف التعيين، وإلغاء قرارات تكليف المهندسين. وهكذا وجدت مجموعة قليلة جدا من المهندسين والكيميائيين كبيرة فى السن، ولا تكفى حتى لمباشرة مهامهم اليومية. وعرضت خطة تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة وما يقابل تحقيق هذه الخطة من معوقات وأهمها توفر مهندسين ومراقبين لضبط الجودة أثناء الورديات الثلاثة.

واقترحت تعين ستين كيميائيا ومهندسا من الخريجين الجدد (رغم قرار وقف التعين) ووضع خطة لتدريبهم على صناعة المنتجات الزجاجية، وأحدث نظم الجودة، ودراسة العمل، وفن قيادة المجموعات، وبحث ودراسة المشاكل وحلها، والأمن الصناعي، وكل ما يلزم لإعداد كادر صناعى متميز ومتطور.

ووافق المهندس عادل عبد الكريم على التعيين رغم الحظر، وعلى الخطة التدريبية بحذافيرها، وأوكل إلى عملية اختبار المتقدمين واختيار أفضل العناصر، دون التأثر بأى واسطة من الحزب الوطنى أو غيره. وكان يحيل أى واسطة إلى شخصيا بعد أن يقول له أننى المسؤولة عن الاختيار، محذرا أننى فى العمل "لا أعرف أبويا".

وهكذا جرى التعيين بناءً على اعتبارات الكفاءة واللياقة والصفات الشخصية الجيدة. وبدأ التدريب واستمر لمدة عام بالمركز القومى للبحوث قسم الزجاج، ومصلحة الكفاية الإنتاجية بوزارة الصناعة، ومصانع ومعامل الشركة الثمانية والورش والأمن الصناعي. وأعتبر تعيين هذا الجيل وتكوينه العمل الأهم والأكثر تأثيرا الذى قمت به. إذ يسعدنى حاليا أن أجد هؤلاء التلاميذ النجباء يقومون بقيادة وإدارة مختلف مصانع الزجاج بمصر والعالم العربى بكفاءة واقتدار.

اشترك كبار المهندسين والكيميائيين بالشركة فى جميع مجالات الإنتاج

والرقابة على الجودة، وفى إنجاز خطة التدريب، وبشكل تطوعي. ولا أنسى أننى عند مباشرة ومتابعة برنامج التدريب كنت أتأكد من أنهم اشتروا وقرأوا جرائد وأهم مجلات اليوم لمعرفة ما يجرى بمصر والعالم من أحداث، لأهمية المعرفة والثقافة فى تكوين الإنسان. ويبدو أن ما حكيته فى البيت من إصرارى على قراءة الجرائد قد أثر فى ابنتي. إذ فوجئت بزميلاتها فى المدرسة الابتدائية غاضبات منها، لأنها ذهبت ذات يوم وجمعتهم فى الفسحة كى تصيح فيهم: "لماذا لا تقرأون الجرائد كل يوم؟ هل تريدون أن تبقوا كالبهائم؟".

مكتبة المصنع

كنت ما زلت فى نصف الطريق، كرئيس لقطاع البحوث والمعامل ومراقبة الجودة بشركة النصر للزجاج والبلور أسعى بدأب لوضع نظام لمراقبة الجودة الشاملة بكل مصانع الشركة : وكنت قد نجحت للتو فى إصدار وثيقة مكتوبة للنظام (أحد مستلزمات نظام الجودة) وتشمل الرقابة على الخامات من رمال وحجر جيرى دولوميت وأملاح الرصاص وغيرها مرورا بجميع مراحل الإنتاج من صهر وتشكيل وتبريد وزخرفة وتغليف[١] .

---

(١) كانت الوثيقة تحتوى نظاما شاملا لتحقيق الجودة ، يحدد طرق جمع العينات والفحص

==

كانت بعض المراجع والدوريات العلمية مبعثرة على أرفف المكتبة التى أنشأها يس بك مؤسس مصنع ياسين بمعاونة علماء الزجاج بالمركز القومى للبحوث الذين كان يستعين بهم فى شتى مجالات العمل بمصنعه بدافع من حسه الصناعى والوطنى الذى دفعه لبيع مصوغات زوجته الذهبية وشركة الأتوبيسات التى كان يملكها لينشئ المصنع أثناء الحرب العالمية الثانية، ويحيى تراث المصريين القدماء فى صناعة الزجاج. وفكرت أن أجمع تلك المراجع فى مكتبة تكون متاحة لكل العاملين بالشركة.

وفى مبنى المعامل بمسطرد كانت تتوفر القاعات الفسيحة، لذا خصصنا إحداها لإقامة المكتبة. شجعنى المهندس عادل عبد الكريم على تأسيس مكتبة عامرة بالكتب العلمية القديمة، وإضافة المراجع الجديدة والاشتراك فى الدوريات العلمية الخاصة بصناعة الزجاج، بالإضافة إلى بعض الكتب الأدبية. وأسندت أمانة المكتبة إلى سيدة كانت تشغل منصب فنى التحاليل الخاصة بالزجاج ولديها خبرة عشرون عاما فى هذا

==

والتحليل، ومعايير قياس وضبط درجات حرارة أفران الصهر والتبريد فى شتى المواقع والمراحل، ويضمن تصحيح أى خطأ أو تجاوز فى كل مرحلة بعد التأكد من مطابقة كل المدخلات للمواصفات المحددة الملحقة بالوثيقة. وكان ساعدى الأيمن فى تحقيق هذا الإنجاز الكيميائى أحمد حمزة وفريق معاونيه من الكيميائيين والمهندسين والفنيين.

المجال. وقد قامت بكل أعمال أمانة المكتبة بكفاءة واقتدار إلى أن تم إغراؤها بالحصول على مبلغ يبدو كبيراً كمعاش مبكر بعد ذلك بسنوات.

سرعان ما ظهرت نتائج وجود نظام لإدارة الجودة الشاملة. حيث بدأ تحسن ملحوظ فى جودة جميع منتجات مصانع ياسين، من زجاج مسطح شفاف ومنقوش والأكواب المصنوعة آليا، وكذلك إنتاج المصنع اليدوى من أكواب ومشكاوات مزينة بالحفر والتذهيب.

إجمالا، تحولت مصانع ياسين من الخسارة إلى الربح، لتنضم لمصانع مسطرد. وذلك نتيجة لخلطة من الإجراءات التى كان من شأنها رفع الإنتاجية، وتخفيض الفاقد وتطوير جودة المنتجات (لعل من عاصر تلك الفترة يذكر كيف أن الأكواب كانت تنكسر أحيانا عند صب الشاي، فاختفى ذلك بعد التطوير). كما تم تطوير العبوات، بالاستفادة من المعلومات التى وفرتها لنا جمعية تطوير التعبئة والتغليف، والتى سأحكى عنها فيما بعد. وفى النهاية تكلل التطوير بتدريب العاملين بالمبيعات وتشكيل لجان فنية لخدمة العملاء.

فى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، قامت الحكومة بمشاركة القطاع الخاص، بإنشاء مصنع كبير مجهز بأحدث تكنولوجيا فى ذلك الوقت، لصناعة الزجاج المسطح، يغطى معظم احتياجات السوق المحلي، ثم أنشأت مصانع للقطاع الخاص لإنتاج الأكواب آليا. وقامت تلك

المصانع المنافسة بسحب كفاءات من العاملين المدربين بالشركة. وتولى عادل عبد الكريم، وهو أكفأ من تولى رئاسة إدارة شركة النصر، رئاسة إحدى تلك الشركات الجديدة المنافسة.

وحين رحل عادل عبد الكريم، تم نقلى إلى رئاسة القطاع التجارى للشركة. وفى عام واحد، كنت قد أحكمت نظام المناقصات ونظام تخطيط وتوفير المدخلات. كما تم تدريب كل العاملين بالقطاع، ورفع مهاراتهم. كما حاولت فتح أسواق جديدة فى أفريقيا لمنتجات الشركة، وهو أمر كان صعبا بعد غياب دور شركة النصر للتصدير والاستيراد والتى كانت تقوم بدور رائد فى التصدير للدول الأفريقية.

عند بلوغى الستين، فى عام ١٩٩٣ كنت قد أمضيت حوالى عشرين عاما فى شركة النصر للزجاج.

وحين نظرت إلى الوراء، رأيت شركة كبيرة، أفضل وأقوى مما كانت عليه حين بدأت العمل بها. هكذا يستطيع المرء أن يرتاح فى معاشه راضيا، أو هكذا ظننت.

الفصل الثالث

المعاش فى زمن العولمة

لم أفكر طيلة حياتى فى ذلك اليوم الذى سوف أستيقظ فيه صباحا بلا عمل. فقد كان برنامج يومى دائما مفصلا على إيقاع المصنع الذى كنت أعمل به، أى مصنع. يبدأ فى السادسة صباحا، كى ألحق بموعد الوردية الأولى والذى يبدأ فى تمام السابعة. وأحيانا كنت أفاجئ عمال الوردية الثالثة الساهرة من الليل، ليجدونى فى وسطهم بين الماكينات، فى السادسة صباحا، لأرى بنفسى كيف يسلمون الورديات لزملائهم الآتين، فأطلع بنفسى على مدى انضباطهم من عدمه. ثم أكمل النهار فى المصنع، وأعود فى الرابعة عصرا إلى المنزل، كى أتناول وجبة الغداء مع أسرتي، والمعدة كيفما اتفق، أو مشتراه كما كان يفضل أبنائي.

لم يكن الطعام سيئاً، بالعكس، ولكنى كنت فى أغلب الأحيان أبتكر وصفات من النوع سريع الإعداد، أو أشترى طعاما جاهزاً، فى زمن لم يكن هذا بالأمر المنتشر فى البيوت المصرية. وفى أحيان كثيرة، كنت

اضطر للنزول ثانية بعد الغداء لألتحق باجتماع متعلق بالعمل. وهكذا، دائرة من العمل، تتخللها أنشطة أخرى مثل الاهتمامات العائلية، وهى كثيرة ومحببة، أو المناسبات الثقافية التى كنت أحرص على اقتطاع وقت لها لكى أحضرها مع أبنائى وأبناء إخوتى وأصدقاء أسرتي. فقد كان تكوين جيل من الأبناء يتذوق الفن ولديه حدّ أدنى من معرفة ما يدور حوله فى عالم السياسة والأدب همّا دائما، شاركنى فيه أيضا زوجي، وحاولنا أن نحققه سويا. كان التركيز دائما، على نوعية الوقت الذى أعطيه لأبنائى وأبناء العائلة الممتدة، وليس على كم الوقت.

كم مرت علينا سنوات لا تقضى فيها الأسرة مجتمعة سوى خمسة أيام عطلة سنوية. لا أذكر طوال سنوات عملى أن أكملت ما يكفله لى القانون من أيام إجازات سنوية. حتى بعد الولادتين، سرعان ما كنت أعود إلى العمل بعد انقضاء شهر واحد.

إذاً، خطة المعاش، بعد ما يقرب من أربعين عاما من العمل الشاق، كان من المنطقى أن تكون المزيد من الوقت للأسرة، ومن إعداد أصناف الطعام المنزلى المعقد ومزيد من البرامج الثقافية لجميع أفراد العائلة والأصدقاء. ولكن ذلك لم يكن.

فور بلوغى الستين، أصدر المهندس عادل عبد الكريم والذى كان قد اختير حديثا كرئيس لمجلس إدارة الشركة القابضة للتعدين والحراريات

قرارا بتعيينى مستشارا للشركة القابضة لشؤون التصدير. وهى الشركة التى تضم عددا من شركات القطاع العام إلى جانب شركة النصر للزجاج. وكان من الواضح وقتها أن هذا الشكل القانونى الجديد والذى تبنته الحكومة بدلاً من الهيئات العامة هو تمهيد لخصخصة تلك الشركات.

كان الدكتور سامى حاتم أستاذ التسويق بجامعة القاهرة يعمل مستشاراً للتسويق بالشركة القابضة للتعدين والحراريات. وكان يمتلك الكفاءة والحماس لتحقيق إنجاز ملموس فى مجال فتح أسواق جديدة، ولديه مشروع لتدريب العاملين بكل الشركات التابعة.

أغرانى الهدف وما وضعه الدكتور سامى حاتم من خطة محكمة على العمل معه بحماس، رغم اختلافى مع مواقفه تجاه اتفاقيات الجات والتى تعرفت عليها من خلال محاضراته فى الندوات التى كانت تقام للترويج لاتفاقية الجات[١] والعولمة بشكل عام. وكنت ولا زلت أعارض بشدة ما

---

(١) الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة. وهى اتفاقية تهدف إلى إلغاء كل القيود على التجارة الخارجية بهدف زيادة حجم التبادل بين الدول وبعضها البعض. وكانت مصر من الدول النامية التى وقعت عليها فى عام ١٩٩٣. وكنت وما زلت أرى أن تحرير التجارة فى بلد نامٍ أمر مركب، يجب أن يأخذ فى الاعتبار مرحلة درجة التقدم فى كل قطاع وصناعة على حدة، لأنه من شأنه أن يقضى على الصناعات الوليدة به، لأنها لن تستطيع المنافسة أمام السلع القادمة من الدول المتقدمة.

كانوا يروجون له من أن فتح أسواق الدول النامية أمام الشركات الدولية الكبرى يصب فى صالح التنمية. وقد ثبت بعد مرور أكثر من عشرين عاما من التطبيق أن كل ما ترتب عليها من آثار كان كارثياً.

كانت الشركة القابضة تتألف من عدد من الشركات، مثل الخزف والصينى وإنتاج الحراريات وسورناجا إلى جانب النصر للزجاج والبلور. وتحققت نتائج إيجابية هائلة فى مجال تكوين كوادر تسويقية تستند إلى العلم والمعرفة وليس إلى الفهلوة فقط.

ورغم بدء تطوير تلك الشركات لإقامتها من عثراتها وتمكينها من المنافسة فى سوق صار أكثر انفتاحا، إلا أنه سرعان ما أزيح عادل عبد الكريم عن رئاسة الشركة القابضة. لأنه فى تقديرى كان يستغل كل قدراته وكفاءته لتطوير القطاع العام، فى وقت لم يكن ذلك فيه هدفا، ولا مطلوبا. وبالطبع تم إنهاء عقد عملى كمستشار، لأبدأ خطة تقاعدى أبدا.

كنت تعرفت على محمد هلال، حين كان وكيلا لوزارة الصناعة ورئيسا للهيئة العامة للتوحيد القياسي. وكان كما ذكرت قد أشعلها نشاطا وشكل لجانا من المختصين من الصناعات ومراكز البحوث لتحديث المواصفات السابقة ووضع مواصفات جديدة للمنتجات التى لا توجد لها مواصفات قياسية.

تهدف تلك المواصفات لوضع المستوى اللازم من جودة المنتجات المحلية والمستوردة، كشرط للموافقة على تداولها فى السوق. وقد أنقذ ذلك مثلا فى وقتها صناعة السيراميك المحلية من المنتجات المستوردة المعيبة التى كانت قد أغرقت السوق فى ذلك الوقت، من أسبانيا وغيرها، حيث امتلأ السوق بمنتجات كان مصيرها الطبيعى هو الإتلاف لعدم قابليتها للاستخدام، ولكنها بدلا عن ذلك شقت طريقها إلى السوق، قبل أن توضع لها مواصفة مصرية، تضمن الحد الأدنى من الجودة. ومما نراه اليوم من إغراق السوق بمنتجات رديئة من كل حدب وصوب، كم أحوجنا لعمل شبيه من تحديث المواصفات القياسية، لحماية كل من المنتجين المحليين وكذلك المستهلك.

هكذا، جمعنى بهلال عدد من اللجان المعنية بوضع وتطوير المواصفات وبلجنة منح علامة الجودة للمنتجات المصرية، وهى علامة توضح للمستهلك أن تلك السلعة قد خضعت لجميع الاختبارات التى تضمن جودتها.

وكان قد تردد اسمه كمرشح لمنصب وزير الصناعة، لكل ما يتمتع به من علم وكفاءة، وخبرة وقدرة على القيادة، وامتلاك رؤية ثاقبة لتقدم الصناعة. ولكنه لم يفز بالمنصب أبدا، ربما لأن كل ذلك لم يكن مطلوبا فى ذلك الوقت، وربما حتى الآن.

أحيل هلال للمعاش. وطلبت منه شركة حازم حسن أن يعمل كشريك وكرئيس لوحدة إدارة استشارات الجودة الشاملة. طلب منى هلال العمل معه كمستشارة. وفى ذلك الوقت كان الحصول على شهادة ISO 9000 شرطا أساسيا للتصدير إلى أى سوق خارجية، أو توريد منتجات محلية لأى شركة عالمية. وهكذا، رحت أدرس قواعد الأيزو، لأدرب القائمين على المصانع عليها.

الأيزو هى اختصار للمنظمة الدولية للتوحيد القياسى International Standardization Organization، وكانت المنظمة تمنح شهادة دولية بعد تأهيل المصانع وتطويرها لاستيفاء متطلبات نظم إدارة وتأكيد الجودة.

كانت تلك القواعد فى معظمها مطبقاً بالفعل فى شركات الأدوية التابعة للقطاعين العام والخاص، لحساسية وخصوصية طبيعة تلك الصناعة، وفقا لمتطلبات منظمة الصحة العالمية، وهو نظام الممارسات الصناعية الجيدة Good Manufacturing Practices. ولكن كانت تفتقر إليه الكثير من الصناعات الأخرى، فى كل من القطاعين العام والخاص.

وقد وفقنى الله إلى خدمة العشرات من شركات القطاع العام والخاص العاملة فى مختلف مجالات الإنتاج. أذكر منها الشركة المالية والصناعية للأسمدة والتى تحولت من الخسارة إلى الربح وأبو قير للأسمدة، وشركة الكوك، وشركة لتصنيع زجاجات البلاستيك الخاصة

بقطرات العين، وشركة النيل للكبريت، وشركة كبرى لمستحضرات التجميل وغيرها.

كنت أبدأ بشرح النظام وتوعية كل العاملين عن أهميته لمنتجاتهم. ثم بتكوين وتأهيل فريق مسؤول عن إدارة نظم الجودة من المتحمسين والأكفاء. كان جو العمل داخل المصانع التى قمت بتدريب العاملين بها يحقق لى الرضا النفسى والسعادة لأنى كنت أنقل كل خبراتى السابقة وعلمى لتحقيق جودة العمل، كما أتطرق إلى كل ما يترتب على ذلك من استخدام أمثل للآلات والمعدات، وتوفير وتدريب العاملين، والطريقة العلمية المثلى لتشخيص وحل ما يعترض العمل من مشاكل، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتحقيق الأرباح، وزيادتها بالشركات المصرية.

وبعد وفاة الدكتور محمد هلال رحمه الله، تم إنهاء العمل بقسم إدارة الجودة حيث كانت معظم وأهم الشركات قد حصلت فعلا على شهادة الأيزو. هل هى علامة لى على أن أوان التقاعد قد آن؟.. ليس وفقا لتدابير الله، فقد خطط لى المزيد من العمل.

أنشطة على هامش التقاعد

منذ أن تقاعدت، أو بالأصح، تركت الوظيفة الحكومية، صار لدى وقت أكبر لرعاية عدد أكبر من الأجيال الجديدة من أبناء إخوتى وأصدقائى وأصدقاء أبنائي، ثم لاحقا أحفادى وقطط أليفة، ولم لا؟

اكتسبت غرفة الأولاد أسماء جديدة، بأسماء قاطنين جدد. وكل من يفد إلينا ينضم إلى برامجنا التثقيفية والترفيهية التى نحرص بين الحين والآخر أن نصطحب إليها أبناءنا. هذا فى جولتنا فى قصر الأمير محمد علي، وهذه فى جولة فى مساجد مصر الفاطمية، وذاك فى رحلة إلى معسكر فى مدينة شرم الشيخ المحررة حديثا من الاحتلال الإسرائيلي.

وهكذا، رغم فارق السن الكبير بين ابنى وابنتي، والذى يبلغ اثنى عشر عاما، لم يحس أى منهما أنه طفل وحيد. بل كان دائما محاطا بإخوة وأصدقاء كثر.

ومن داخل غرفتهم، من على السرير المجاور، كبر عدد من تصالح مع زوجته، أو انتقل بعد الطلاق إلى منزل جديد وحياة جديدة بعد إقامة مؤقتة فى بيتنا، وكم من خريجين وخريجات من المدارس والجامعات حصلوا على شهاداتهم من هذا البيت ذى المفتاح المتاح، والصينية النحاس التى نتحلق على المراتب الأرضية حولها لنأكل ونناقش المشاكل النفسية والتربوية والمشادات الزوجية والأمور المالية التى صارت أصعب وأصعب

على زوجين رفضا أن يلتحقا بالقطاع الخاص أو يسافرا إلى أحد دول الخليج.

الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف E.P.D.A

زاد نشاطى فى الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف، وهى منظمة من منظمات المجتمع المدني، معنية بتطوير عبوات المنتجات المصرية كى تكون أقل تكلفة وصديقة للبيئة، وغير مؤذية لصحة المصريين. كان صاحب فكرة تأسيس الجمعية ورئيسها لسنوات هو الدكتور جمال غالي.

وكم أقامت هذه الجمعية من ندوات علمية ولقاءات مثمرة لتقديم وشرح كل جديد فى عالم التعبئة والتغليف، وما يتصل به من مجالات مثل حساب التكاليف المادية، ودراسة الموارد الطبيعية اللازمة لتصنيعها ومدى توفرها بمصر وطرق الحفاظ عليها من الاستنزاف، وتقديم وشرح التكاليف البيئية لإنتاج العبوات وطرق التخلص منها بعد الاستخدام. وأفضل وأنسب الوسائل والتقنيات المستخدمة عالميا لتخفيف وزن العبوة، وإعادة الاستخدام والتدوير (Reuse , Reduce, Recycle).

اشترك فى الجمعية وأنشطتها أهم كوادر الصناعات المختلفة ، وأساتذة الجامعات ، وكذلك مديرو مصانع الأغذية، ومديرو أنشطة الإنتاج بالقوات المسلحة.

ومن أهم المجالات العلمية التى اقتحمتها الجمعية كانت التوعية بنظم تحليل وإزالة المخاطر وتحديد نقاط الضبط الحاكمة HACCP وتدريب العاملين على تطبيقها فى الصناعات الغذائية التابعة للقطاع العام (قبل بيعها للقطاع الخاص).

كم أتمنى أن يكتب جمال غالى مذكراته، يحكى فيها بإسهاب وأن يتنازل قليلا عن التواضع وإنكار الذات.

مع الدكتور جمال غالى فى إحدى ندوات الجمعية

ويحضرنى هنا الدور الذى لعبه لوقف بيع شركات الأدوية المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص. فقد قدم دراسة وافية للرئيس الأسبق حسنى مبارك، وضع فيها على وجه الدقة و بالحسابات والمستندات المخاطر التى تترتب على خروج شركات الأدوية من قبضة الدولة المصرية إنتاجاً وتسعيراً فضلا عن تعرض أمن مصر الدوائى والعلاجى للخطر. وتم بالفعل تعديل القرار بالبيع بالكامل إلى بيع نسبة لا تتجاوز ٤٠٪ كأسهم للعاملين.

ومن أهم الأعمال التى قامت بها هذه الجمعية الرائدة (E.P.D.A) بعد أن تولى المهندس عبد الملك العصفورى رئاستها هو تقديم مشروع بقانون ينظم أعمال وأنشطة التعبئة والتغليف، ويهدف إلى تحقيق كل الأهداف التصنيعية النبيلة التى ندعو إليها، بدءا من استخدام المواد الأولية المحلية كلما أمكن، ومرورا بالاختيار الصحيح صحيا واقتصاديا للعبوة، وتصنيعها -وكذلك التخلص منها- بمراعاة الحفاظ على البيئة وتحقيق أقل أعباء ممكنة عليها. وتم تقديم هذا المقترح إلى المسئولين أثناء تولى حسنى مبارك الحكم، ولا زال مركوناً أو مهملا فى أحد الأدراج. وأتمنى من الله بعثه من رقدته الطويلة ، والاستفادة من كل ما يمكن أن يحققه من عائد على الاقتصاد والبيئة فى مصر.

لعبت من خلال الجمعية دورا فى التوعية لمزايا استخدام العبوات

الزجاجية فى مصر، بدلا من البلاستيك. سيتبادر إلى ذهنكم فورا أن مهنتى هى سبب انحيازى لتلك العبوات.

ولكن انحيازى يرجع لأسباب موضوعية بحتة: فمعظم مدخلاتها متوفر فى مصر (الرمال والحجر الجيرى والدلوميت وكاربونات الصوديوم)، كما يتوفر مستوى مرتفع من التقنية فى المصانع القائمة، هذا بالإضافة إلى عدم وجود أى ضرر أو تأثير سلبى على محتوى العبوة، بما يحفظ صحة المستهلك، وانتهاء بسهولة إعادة استخدام تلك العبوات وإعادة تدوير مخلفاتها فى تصنيع عبوات جديدة، مما يؤدى إلى خفض التكلفة المالية والبيئية، والحفاظ على صحة المستهلك.

وكانت إعادة تدوير العبوات الزجاجية أحد اهتماماتنا. مع الأسف، فشلنا فى تطبيق نظام فصل المخلفات من المنازل كجمعية. ولكننا نجحنا فى أمر آخر.

فقد التقينا بجامعى القمامة، ونجحنا فى التنسيق بينهم وإقناعهم بفرز الزجاج المستعمل مقابل سعر مجز وتوريده لمصانع الزجاج. وعلى الجانب الآخر، نجحنا فى إقناع القائمين على جميع مصانع الزجاج فى مصر، وقد كان معظمهم من تلاميذ شركة النصر للزجاج، بزيادة نسبة الاعتماد على الكسر فى خلطات الزجاج، مما أفادهم، لأنه أدى إلى خفض استهلاك الوقود والخامات وبالتالى خفض التكلفة، وبالطبع خفض الحمل البيئي.

وكان من رواد هذا العمل، الكيميائى أحمد حمزة أحد أبطال مصانع مسطرد وعضو نشيط بالجمعية.

وقد أدمى قلبى أثناء كتابة هذه المذكرات فى ديسمبر ٢٠١٥ - قراءة الخبر الذى يزف الينا إقبال الجماهير على الوجبات التى تقدمها وزارة التموين بالاشتراك مع القوات المسلحة بتكلفة منخفضة، وتتم تعبئتها فى عبوات غير ودودة للبيئة على الإطلاق كما أنها ليست الأقل تكلفة. وتخيلت الأثر البيئى المدمر الذى يحدثه حوالى ثلاثة ملايين طبق من البلاستك (Foam) المستخدمة فى فترة أسبوعين فقط من تقديم هذه الوجبات العائلية، وإهدار كل المعلومات والحقائق العلمية التى كنا نعرفها وننشرها ونتداولها فى جمعية (E.P.D.A) منذ ثلاثين عاما.

وحين تركت مؤسسة حازم حسن، فى نهاية التسعينيات عدت لأنشط فى الجمعية. ولكنى وجدت أنها تتغير أيضا. فقد كان عبد الملك العصفورى الذى قدم الكثير للجمعية وأنشطتها وأصبح رئيسها، كان عضوا بالحزب الوطني، وصارت الجمعية تعقد الكثير من الأنشطة تحت رعاية وزارة الزراعة. وكان يوسف والى فى ذلك الوقت وزير الزراعة ونائب رئيس الوزراء وأمين عام الحزب الوطني. كان الرجل قد قام بتفكيك الدورة الزراعية ما أدى لعزوف الفلاحين عن زراعة القمح والقطن، وقام بتحرير مدخلات ومخرجات الزراعة، عملا بتوصيات

هيئة المعونة الأمريكية والبنك الدولي. وأدى ذلك كله لرفع التكلفة، وإفقار الملايين من الفلاحين. وكان الرجل أحاط نفسه بمساعدين فسدة. ولكنه لم يحاكم أبدا، لا شعبيا ولا قضائيا، رائدا فى التطبيع الحكومى مع إسرائيل. وهكذا آثرت الابتعاد.

آخر وظيفة

لا زلت أذكر ذلك اليوم الذى قرأت فيه خبر خصخصة مصانع مسطرد فى الجرائد. لا زلت أذكر كيف انهرت وبكيت، وكأن أحد أبنائى معروض للبيع. لم يكن أول مصنع ولا آخر مصنع قطاع عام يباع. ولم تكن بخافية كل أخبار الفساد التى ارتبطت بعمليات البيع، وبخس أسعار البيع. كما لم تظهر أى دلالات على نبوغ أى من الشركات المباعة تحت لواء القطاع الخاص: لا نتائج مبهرة، لا توسعات كبيرة، لا براءات اختراع. لا شيء. فقط انتقلت ملكية الشركات التى كانت تحقق أرباحا إلى أيدى ملاك جدد، فانتقلت أرباحها إلى خزائن هؤلاء الملاك بدلا من خزائن الحكومة.

فى يوم من الأيام، رن هاتف المنزل، وتعرفت فورا على الصوت المشاكس الذى لم يتغير. كان صوت أحد تلامذتي، وأحد المهندسين النابهين بمصنع مسطرد، محمد سلام.

تذكرت كيف بدأ المهندس محمد سلام فى مصنع الأمبولات الطبية فى بدايات السبعينيات. وكان لتعيينه بالشركة قصة طريفة. كان سلام طالبا نشيطا بكلية الهندسة، يعارض السادات ويشارك فى إصدار مجلات الحائط الرافضة لسياسته، والمنشورات ضد اتفاقية كامب ديفيد، بالاشتراك مع واحد من أبناء أصدقائي، ومن ضمن من حلوا فى غرفة نوم أبنائي، رماح أسعد الطالب بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية فى ذلك الوقت وأخى خالد يوسف الطالب بكلية التجارة.

حصل سلام على بكالوريوس الهندسة، وساعدته للالتحاق بعقد مؤقت بمصنع الأمبولات، وبعد ستة أشهر غفلت أجهزة الأمن أن تعترض على تثبيته، لنشاطه السياسي المعارض. وهكذا استمر فى العمل والحمد لله، وحقق كل الإنجازات التى ذكرت أهمها فى الفصل السابق.

رحل محمد سلام إلى العراق، مع من رحلوا مع تدهور القطاع العام، وانعدام فرص العيش الكريم من خلاله، خاصة لغير الفاسدين. ثم عاد ليعمل بالقطاع الخاص، وانقطعت أخبارنا عن بعضنا البعض، وإن لم ينقطع الود.

كانت مكالمة محمد سلام تحمل لي أخبارا مربكة؛ إذ عرض على أن أعود لشركة النصر للزجاج والبلور بعد خصخصتها.

كانت مصانع الزجاج بمسطرد قد بيعت للأخوين شريف وأحمد الزيات، من رجال الأعمال الجدد الصاعدين، والذين كونوا ثروة هائلة من شراء أحد المصانع التى تمت خصخصتها بثمن بخس ثم إعادة بيعها لشركة أجنبية عملاقة.

وأوكل الأخوان الزيات إلى الدكتور محمد إسماعيل رئاسة الشركة. وهو سفير سابق وابن المشير أحمد إسماعيل أحد القادة العظام الذين أسهموا فى إعادة بناء الجيش وفى تحقيق نصر أكتوبر. واحتل شريف الزيات منصب المدير العام.

حين تحدث محمد إسماعيل مع محمد سلام عن الحالة المتدهورة لمصنع الأمبولات ومصنع الزجاجات، نصحه سلام بالاستعانة بي.

وهكذا طلب منى إسماعيل أن أعمل مستشارا للمصنع. وقفزت إلى السطح ذكرياتي الجميلة عن صناعة العبوات الزجاجية منذ أن كانت مجرد دراسة جدوى أجرتها مؤسسة الأدوية، عبورا بمراحل إنشاء مصنع مسطرد، حتى انتقلت للعمل بشركة النصر للزجاج.

وبالطبع تغلبت رغبتي الصادقة لخدمة الصناعة وإقالة الشركة من عثرتها ودعم العاملين بها، على رفضي لخصخصة المصانع.

وهكذا اتفقت على العمل ثلاثة أيام فى الأسبوع، لأبدى استشارات فى كيفية تطوير المصانع.

كان جميع المهندسين الأكفاء، المدربين تدريبا عاليا بالمصنع، أو بمصانع أوروبا، وأكبر مراكز التدريب قد تم تطفيشهم، بعد أن تدهورت الإدارة، إما بالهجرة إلى الخارج، أو العمل بأى من شركات القطاع الخاص سعيا وراء الحصول على مرتب أعلى يفى بمتطلبات الحياة.

من القلة التى بقيت، كانت المهندسة لوريس أسعد تدير المصنع فى ظروف سيئة. وقبل أن أتولى العمل مباشرة كانت قد تلقت عرضا من وكيل الشركة الموردة لآلات تشكيل الأمبولات، لإدارة المصنع الذى أنشأه بمدينة السادس من أكتوبر لصناعة الأمبولات الطبية، (وجحا أولى بلحم ثوره) أو بماكيناته التى يوردها لمصانع الأمبولات.

لم ألومها على قبول العرض الذى يوفر فرصة لزيادة الدخل، وإدارة مصنع جديد بالقرب من سكنها. كما لم ألم كل من ترك مصانع القطاع العام من تلاميذي، لأن الجو العام الذى خلقته الحكومات المتعاقبة للسادات، ثم مبارك، أدى فى رأيى إلى "مرمطة" القطاع العام تمهيدا لبيعه، دون أن يحزن عليه الشعب، لأنه أصبح "يقف عليهم بالخسارة" كما تشيع عنه الحكومات حتى الآن. كما لم يعد يوفر للعاملين به دخلا

كافيا لأبسط احتياجاتهم الضرورية، فضلا عن غياب الرضا والفخر والاعتزاز الذى كان يوفره لهم عملهم فى خدمة القطاع العام.

كان ملاك المصنع الجدد يعملون فى سوق المشروبات، وكان الهدف هو شراء مصنع العبوات الزجاجية فى الأساس. ولكن الحكومة أعطتهم أرض المصنع التى تبلغ خمسين فدانا بثمن بخس -كهدية سخية- كما أعطتهم مصنع الأمبولات "فوق البيعة"، خاصة أنه كان ما زال المسؤول الأكبر عن أرباح الشركة.

صدمنى حال مصنع الأمبولات المتردية، رغم المحاولات المستميتة للمهندسة لوريس للحفاظ على أساسيات ومقومات صناعة الأمبولات الطبية.

بدأت فورا محاولات "لم" بعض المهندسين والكيميائيين والفنيين الذين تركوا المصنع، وتشجيعهم وإغرائهم على إعادة أمجاده. قد صار التحدى فى ذلك الزمن هو وجود مصنعين منافسين من القطاع الخاص، أحدهم يديره ويشارك فى ملكيته المهندس رضا عثمان، والآخر أصبحت تديره المهندسة لوريس أسعد، وكلاهما من أبناء المصنع القدامى.

وهكذا عاد المهندس رأفت سالم والكيميائى خالد فتحي، والفنيون الكبار الذين كان قد تم نقلهم من المصنع إلى مصنع الزجاجات الآلي.

وكلهم يتمتعون بالمهارة والكفاءة العالية والخبرة الممتدة لسنوات عديدة، وأعلى مستويات التدريب بالداخل والخارج فى كل مجالات العمل بإنتاج ورقابة الجودة للأمبولات الطبية الزجاجية.

وقمت بتنظيم العمل وبعث نظام إدارة الجودة الشاملة من رقدته الطويلة، وتكوين مجموعة لخدمة العملاء برئاستى وعضوية الفنيين الخبراء، نزور كل مصانع الأمبولات بشركات الأدوية، ونساعدهم فى حل المشاكل الخاصة بماكينات التعبئة واللحام بمصانعها وإصلاحها وضبطها مجانا، هذا بالإضافة إلى بحث شكاواهم المتعلقة بجودة الأمبولات الموردة من مصنعنا، والاستجابة الجادة للشكاوى فور تلقيها.

وهكذا استعدنا العملاء وأبرمنا عقودا للتوريد لهم تغطى الطاقة الإنتاجية بالكامل، بعد تقلصها إلى النصف تقريبا وإيقاف أحد أقسام المصنع الهامة لعدم تجديده أو إصلاحه.

كما تم تعيين دفعة جديدة من العمال. وصممت برنامجا تدريبيا جيدا لهم، كما تم تدريب بعض قدامى الفنيين تدريبا عاليا على تغيير وضبط خطوط الإنتاج بسرعة وكفاءة.

وطلب الملاحظ الفنى القدير يحيى سلام أن يتقاضى خمسة آلاف جنيه على تدريب كل فنى يتمكن المقاسات المنتجة على الخط الإنتاجى وضبطه

فى وقت محدد وقصير. وطلبت من الدكتور إسماعيل الموافقة على هذا الشرط، رغم كبر المبلغ، نظرا لأهمية موضوع التدريب لتلبية احتياجات مصانع الأدوية فى الوقت الأسرع والأنسب.

ووافق وتم بالفعل تدريب عدد معقول من الفنيين.

عند الامتحان، يهان المرء..

كان العاملون الجدد جميعا من الحاصلين على دبلومات صناعية متوسطة. وكنت قد حددت يوما لاختبارهم بعد إتمام الدورة التدريبية الشاملة، والتى تم فيها شرح كل المعلومات عن آلات تشكيل الزجاج وخطوط الطباعة والتزويد بعلامات التمييز وسهولة الكسر بدون مشرط، وصيانتها وتنظيفها، وإعدادها عند بدء العمل وتشطيبه، هذا بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بتكوين ومواصفات الزجاج المتعادل، والمعلومات الخاصة بماكينات تعبئة ولحام الأمبولات بمصانع الأدوية، وزيارتها لمعرفة ضرورة مطابقة للمواصفات القياسية للأمبولات للتشغيل على هذه الماكينات.

وقبل اليوم المحدد للامتحان، دخل أحد العاملين مكتبى وطلب منى أن أسمع له، وأن أحكم قلبى كأم قبل عقلى كمسئولة فى المصنع.

وشرح لى الشاب كيف كانت أحوال الدراسة بالمدرسة الابتدائية ، ثم

الإعدادية، ثم الثانوية الصناعية التى التحق بها فى قريته. واعترف لى بأنه لا يستطيع الكتابة ويقرأ بالكاد، ولذلك لن يستطيع الإجابة كتابة على أسئلة الامتحان، رغم أنه يفهم جيدا من الشرح المستفيض لكل المواد. وأنه يستطيع الإجابة شفاهة على كل الأسئلة، وأضاف أخيرا أن هذا هو حال كل زملائه وليس حاله فقط.

ولم أجد بدا من تحويل الامتحان إلى أسئلة وأجوبة شفهية!.

لطالما غضبت وملأنى الحزن على تدهور أحوال التعليم الحكومى فى مصر، المسؤولة عنه سياسات حسنى مبارك.

أما مصنع الزجاجات، فلم تكن حالته أفضل كثيرا من مصنع الأمبولات. ونصحت محمد إسماعيل بالاستعانة بخبرة بنات وأبناء المصنع من الكيميائيين والفنيين الذين تركوا العمل إلى جهات أخري، أو إلى المعاش المبكر. والتركيز على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذى كان مطبقا بكفاءة عالية حتى منتصف التسعينيات.

وبالفعل، تم تعيين الكيميائية عواطف رمضان كمستشار لمصنع القوارير، وكانت قد فضلت الإحالة إلى المعاش المبكر. وعادت بكل ما لديها من خبرة وكفاءة وعلم وتدريب عال على إدارة الجودة ومختلف فنون الإدارة فى أكفأ المؤسسات التدريبية، وفقا لبرامج التدريب التى

كنت أساهم فى وضعها، وتموِّلها الشركة ذاتيا بسخاء حين كان يتولى رئاستها المهندس عادل عبد الكريم.

قامت المديرة العائدة فور بدء العمل بتشكيل مجموعة لخدمة العملاء برئاستها، وتجولت فى جميع مصانع الأدوية والمياه الغازية الأشربة، تبحث الشكاوى بحيادية وعلم. وترشد العاملين إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة بمختلف مراحل التشغيل، بدءا من فحص الفرم المنتجة بالورشة، مرورا بفحص المدخلات من رمال وكيماويات أخرى، وإعداد الخلطة، ومراقبة أفران الصهر وقياس درجات حرارة الصهر(تبلغ حوالى ٥٠٠٠ درجة مئوية) طوال ٢٤ ساعة، وماكينات تشكيل الزجاجات، وأفران وعملية التبريد التى تتم فيها إزالة الإجهادات التى تسبب سهولة كسر الزجاج، وانتهاء بعمليات التغليف النهائى التى تضمن عدم تلوث الزجاج، وتحافظ على عقامته. تم تطوير هذه العمليات بعد زيارة لبعض مصانع أوربا حيث وجدت العبوات الخشبية التى ترص فوقها الزجاجات تغطى بغطاء بلاستيكى وتدخل الفرن حتى يلتصق بإحكام حول المنتجات الزجاجية.

وحين عدت، قمت مع زملائى بتمصير الفكرة باستخدام معدة بسيطة ورخيصة هى البوري، وهو أداة تشبه المسدس متصلة ببوتاجاز، يستخدمها اللحامون. وهو ما أدى لوفر كبير. وكانت أكياس البلاستيك المنكمش قد أدخل صناعتها إلى مصر الكيميائى جمال غالي.

ونتيجة لكل مجهودات المستشارين والمستمرين بالعمل- الذين صمدوا أثناء سنوات التدهور- وكذلك العائدين، سرعان ما تم ضبط إيقاع العمل، واستعادة مستوى الجودة، وبالتالى استعادة ثقة العملاء، والقدرة على منافسة كل مصانع الزجاج الأخرى بما فيها شركة أكديما، المنافس الأكبر.

كما نصحت بالاستعانة بالكيميائى خالد فتحى للاستفادة من كل ما لديه من خبرة فى مجال إدارة الجودة وفى مجال المبيعات والتسويق، والذى كان قد ترك المصنع ليعمل فى شركة لتجارة الذهب. وفعلا تم تعيينه بالشركة.ورغم كل ما حققه من تنويع تشكيلة المنتجات ونجاحه فى التسويق لها، محققا أرباحا كبيرة للشركة فى وقت وجيز، تم تطفيشه وأكل حقوقه المالية لدى الشركة.

لم يكن خالد هو الوحيد الذى سرعان ما ترك العمل :بسبب عدم التقدير والخلافات المادية. فقد كان العمال كذلك يتركون الشركة بمعدلات كبيرة. العمال الذين أنفقت عليهم الشركة من أجل تدريبهم وتحسين أدائهم.

قدمت إلى شريف الزيات ومحمد إسماعيل دراسة عن معدلات ترك العمالة الفنية المرتفعة والتى يترتب عليها فقد المهارات والخبرات، وكل مجهودات التدريب على العمل.وجدت أن السبب الرئيسى لترك العمل

هو تدنى المرتبات، وشروط التعاقد المجحفة التى يتحدد بها الأجر وبالتالى التأمينات الاجتماعية بمبلغ ١٥٠ جنيه فقط. وكانت الأجور لا تتناسب مع ظروف العمل لمدة ١٢ ساعة يوميا بنظام الورادى ويوم واحد أجازة أسبوعية. فقد كان يترتب عليه حرمان العاملين من مجرد رؤية عائلاتهم بالإضافة إلى الاجهاد البالغ المستمر. وهكذا تزيد معدلات الغياب عن العمل. كما يترك العاملون فى المصنع وظيفتهم، لمجرد التلويح لهم بزيادة بضعة جنيهات عن مرتبهم الحالي، ووعد بتحسين ظروف العمل.

وقمت بالتوصية فى الدراسة أنه يجب رفع المرتبات إلى المستوى السائد فى المصانع المجاورة التى تجتذب العاملين بعد إتمام تدريبهم، وكذلك ضرورة خفض عدد ساعات الوردية إلى ٨ ساعات مع تحديد يومين أجازة أسبوعية، كما تنص شروط منظمة العمل الدولية، وذلك حفاظا على صحة العاملين وتجنب أضرار الإجهاد البالغ. ولكن بحكم منصبى الاستشاري لم يكن تطبيق التوصيات بيدي.

لم أستطع أن أمنع نفسى من مقارنة هذه الأحوال ونظرة أصحاب المصانع فى عصر مبارك مع ما عرفته من روايات قدامى العاملين بمصانع ياسين بك من حرصه على بناء صناعة زجاج حديثة، والاستعانة بأمهر العلماء والخبراء من المركز القومى للبحوث ومن الخارج، وتربية وتدريب

كوادر مصرية وعمالة فنية والحرص على استمرارها بالعمل، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالجودة.

الملاك الجدد لا يشبهون بحال الأب المؤسس لهذا المصنع، ياسين بك.

وجدت أصحاب المصنع الجدد والذين كانوا قد اشتروا مصانع مشروبات الأهرام ثم مصانع مسطرد بثمن بخس لا يهتمون بمستقبل الصناعة ولا يعملون على إرساء قواعدها. لا يهتمون بتقدير الكوادر والعمالة الفنية والحرص على استمرارها فى العمل. لا يهتمون بتربية كوادر وفنيين جدد ليواصلوا العمل الحالي، وما يستجد من توسعات تواكب زيادة الاستهلاك، وزيادة الطلب على المنتجات، والتطورات التكنولوجية الحديثة.

كان ياسين بك يقدم وجبة متكاملة مطبوخة للعمال فى مصانعه، واستمر الأمر كذلك بعد التأميم، بل وأضيف الكثير من الخدمات الرياضية وحمام السباحة والمصايف. أما المالك الجديد، فكان له أسلوب مختلف.

كان الزيات يلح عليهم لاستبدال الوجبة الساخنة التى كانوا يحصلون عليها من الشركة ببدل نقدي. وكان إغراء المال قويا. فالبدل يبدو كأنه زيادة فى مرتبهم وإن كانت تبلغ أقل من خمسين جنيها.

فما كان منى إلا أن شرحت لهم أن تلك الزيادة وهمية لأكثر من سبب. أولا، لأن العامل سيضطر إلى شراء وجبة بشكل يومي، وهو أمر يكلف أكثر كثيراً مما يعرضه صاحب الشركة. كما أن المبلغ سيتآكل عاما بعد آخر، فلا يساوى شيئا من ثمن الوجبة. واقتنع العمال وأبلغوه برفضهم. وظل هو يكرر العرض حتى رحلت.

كان يشغلنى البناء والتحديث والتطوير والتوسع ، أفكر وأدرس ما يحتاجه من إضافات آلية وتكنولوجية وقوى بشرية لمواصلة العمل، بينما كان همهم الأول والأخير هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح وبأكبر سرعة ممكنة، حتى لو تحقق هذا الربح عن طريق بيع الصرح الصناعى نفسه بكل ما فيه ومن فيه.

من خلال خبرتى وملاحظتى لسير العمل، توقعت أن الشركة تحقق أرباحا وفيرة. ولكن ذلك لا يظهر على الورق الرسمي. فقد كان الزيات دائما ما يقدم لنا نتائج أعمال خاسرة. فقد كان ذلك مناسبا تماما لعدم دفع أى أرباح للعمال، ولا يضطره لأن يبرر لماذا لا يمنح أحدا من العاملين أى مكافآت أو علاوات أو حتى أجورا عادلة.

تقدمت إلى المهندس الزيات بدراسات مستفيضة أوصيت فيها بإحلال بعض خطوط الإنتاج، وإضافة خطوط جديدة لزيادة الإنتاج من الأمبولات الطبية ومواكبة التطور فى هذه الصناعة. تناقشت معه ووضحت له وجهة

نظري، لكن يبدو أننا لا نتحدث بنفس اللغة، فلا هو فهمنى ولا أنا فهمت أسباب تسويفه لمشروع التوسع والإحلال.

وفى حين كان ياسين بك ، نموذج رجل الصناعة الوطني، يركل العبوات الجريد التى تحمل منتجات مصنعه الزجاجية بعصاه، كى تنكسر الزجاجات رديئة الصنع، فلا يبيعها لعملائه، كان الزيات يصر على بيعها لعملائه.

فقد ظل صاحب الشركة الجديد يضغط على عواطف رمضان حتى تضع توقيعها على كمية من المنتج النهائى غير المطابق للجودة، حتى يمكن بيع المنتجات، بعد تسليمها للمخازن.

وقد كان الإجراء السليم هو - تطبيقا للنظام- تكسير الكمية وإعادة استخدامها عن طريق إضافتها للخلطة، لعمل عبوات جديدة.

وفى مواجهة الرفض، حاول الزيات إقناعها بأن إدارة المبيعات ستخفض الثمن لإغراء العميل بالشراء، وتتمكن من بيعها. ولم يقنعه شرحها بأن العيوب الفنية بهذه الكمية سوف يكتشفها العميل أثناء استخدامها وتتلقى هى الشكوى، بكل ما يترتب على ذلك من انتقاص لثقة العميل فى الشركة. وأصر على موقفه مفضلا الربح السريع.

أمام اتساع فجوة الاختلافات، لم يكن أمامى إلا الاستقالة المسببة

التى قدمتها لرئيس الشركة الدكتور محمد إسماعيل والذى لم تكن مخولة له أى سلطات تنفيذية للأسف. فقد كان صاحب الشركة ومديرها يستغل اسمه ودماثة خلقه أسوأ استغلال. كما استقالت عواطف.

نهايات حزينة...

مثل كثير من النهايات فى الواقع، لم تكن نهاية تاريخى المهنى هى انتصار الخير على الشر. فقد منيت بهزيمة أخرى من خلال عملى بالقطاع الخاص. قبل أن أطوى تماما صفحة العمل فى الصناعة، تلقيت عرضا من أحد ملاك شركة للأدوية لتولى إدارة المصنع بمدينة العاشر من رمضان. وكما هو متوقع، انتصر إغراء إنعاش مصنع للأدوية فى داخلى على أى اعتبار آخر.

كذبت حدسى بأن شيئا ما يجرى فى الخفاء، وحاولت تطوير إدارة المصنع وإنشاء التوسعات به.

حين التحقت بالعمل، كان المصنع خاويا من المواد الخام. وكان العاملون بالمصنع دائما ما يصرخون حين تأتى طلبات من إدارة المبيعات، فيجدون المخازن خاوية. لذلك كان أول ما فعلته هو أن أضع خطة للإنتاج بجدول لمواعيد وكميات شراء الخامات، ثم عقدت مناقصة لشرائها. وكانت المفاجأة حين جاءتنى عروض الأسعار.

فقد كان أعلى سعر فى تلك العروض لا يتجاوز نصف السعر الذى كان يشترى به المصنع خاماته. وهكذا بدأت أكتشف أن فى الأمر شيئا مريبا. ومع مرور الوقت اكتشفت أن العضو المنتدب للشركة قد صمم ذلك الوضع السابق خصيصا، كى يرسل إليهم عند كل أزمة من يعرض عليهم الخامات بسعر مبالغ فيه، ويضطرون للموافقة. وقد يغرى فارق السعر الكبير باقتسامه مع المورد.

لم يستطع الرجل إلغاء المناقصة، وإلا افتضح أمره أمام باقى شركائه. ولكنه حرص على وضع عراقيل بيروقراطية تجهض نجاح خطة الإنتاج وتوريد الخامات بأرخص الأسعار. كما نجح الرجل ومن معه فى إفشال مجهوداتى فى التعاقد مع أفضل العروض للآلات والمعدات والتجهيزات اللازمة للتطوير والتوسع.

ولو كان الرجل يستطيع لكان قد لعب فى تركيب الأدوية التى ينتجها المصنع كى يقتطع من المواد الفعالة، ويضع فى جيبه فرق التكاليف. ولكن شكرا لله وحمدا أن النظام المحكم للرقابة على صناعة الأدوية والكيماويات والذى تصر على تطبيقه منظمة الصحة العالمية، لا يمكن -لا يمكن- لأصحاب المصانع أن يخالفوه بأى شكل من الأشكال.

وبعد أقل من عام من طرق رأسى فى الحائط الصد- قدمت استقالتي. وعدت إلى مجال تقديم المشورات الفنية للشركات الراغبة فى الحصول على شهادة الأيزو.

كان هناك فى ذلك الوقت عدد من المكاتب الاستشارية التى تعمل على تأهيل المصانع وفقا لبرنامج تحديث الصناعة، والذى كان يتحمل تكاليف الحصول على الشهادة بدلا من المصانع.

لاحظت تلك المرة أثناء عملى من خلال هذا البرنامج، على عكس تجربتى السابقة، عدم حرص بعض أصحاب الشركات على تطوير نظم إدارة الجودة، بل كان همهم هو الحصول على الشهادة فقط. حتى أنى تركت التدريب فى منتصف الطريق مع واحدة من أكبر شركات القطاع الخاص فى صناعة السرنجات المعقمة، بسبب عدم حماس صاحب الشركة ورفضه التعاون لوضع نظام إدارة الجودة، وعرقلة الفريق المنوط به المهمة من العاملين بالشركة.

ورفضت فى تلك الأثناء عرضا بتدريب أحد المصانع التى انضمت إلى اتفاقية أو بروتوكول الكويز والتى كانت مصر قد وقعتها فى عام ٢٠٠٥. وهى الاتفاقية التى تسمح لمصر بالتصدير إلى الولايات المتحدة بدون جمارك، بشرط استيراد نسبة معينة من المدخلات من إسرائيل. وهو الشرط الذى لم أستطع التجاوز عنه.

أخيرا، حين هاجمنى مرض السرطان للمرة الثانية فى سن السبعين، كانت علامة لى على ضرورة التوقف عن العمل، أو هكذا اتخذتها علامة. فقد آن من زمان وقت الالتفات إلى مزيد من طبخ الطعام المنزلي، وتخصيص

المزيد من الوقت لرعاية الأحفاد، ولأفراد العائلة الممتدة ولأبناء الأصدقاء وأحفادهم.

والآن، ها أنا أجمع حولى دوائر ودوائر من الأهل والأحبة، أطبخ لهم ونذهب معا إلى المحافل الثقافية التى أشجعهم على حضورها، وأكتب مذكراتي، أو بالأحرى شهادتى عن أسباب صعود وانهيار صناعة الدواء وعبواته فى مصر عبر عصور ثلاثة.

حلم التأمين الصحى لكل مواطن حقيقة ممكنه

أخيرا عندى بعض أمنيات غير مستحيلة. أتمنى من الله أن تأتى قريبا حكومة تملك الكفاءة وحلم تحقيق التنمية المستقلة لمصر ولصالح كل أبنائها وخاصة الضعفاء والمحتاجين منهم. وأن يتم إصدار مشروع للتأمين الصحى الشامل(*)، يقدم العلاج الجيد لكل المواطنين، وذلك باستخدام كل الإمكانات المتاحة حاليا: بدءا من كليات الطب بكل المحافظات لوضع خريطة صحية لكل محافظة، يتم على أساسها تحديد الأمراض المنتشرة بها والعلاج اللازم لها بدون استثناء، واستغلال الطاقات الإنتاجية القائمة

(*) قدم المرحوم د. ابراهيم بدران الى المجالس القومية المتخصصة دراسة مستفيضة قامت بها لجنة برئاسته وعضوية خبراء وعلماء من خيرة أبناء مصر، تشرح بالتفصيل مشروعاً للتأمين الصحى يستغل كل المستشفيات والمعامل والعيادات ومصانع الأدوية بالإضافة الى كليات الطب

بمصانع الأدوية وعبواتها، لإنتاج أدوية مصرية خالصة كلما أمكن، باستخدام قائمة الأدوية الأساسية list of essential drugs الصادرة من منظمة الصحة العالمية W.H.O ، والكيماويات الجنيسة generic أى التى انتهت الملكية الفكرية لها من الشركات الدولية العملاقة، والتى صارت تنتج بالهند والصين بأسعار رخيصة. وبشكل خاص أتمنى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة من ١٥٠ مصنع يعمل بها ٥٨٠ ألف عامل وتنتج حوالى ٥٠٠٠ مستحضر (معظمهم مكررين) ومن ثم بدأ صناعة الكيماويات الدوائية بمصر كما كان مخططا بالستينيات.

كما أتمنى كذلك استخدام حق الترخيص الإجبارى Compulsory licensing، لإنتاج الأدوية الحديثة اللازمة لعلاج الأمراض الخطيرة مثل السرطان بتكلفة قليلة. وذلك حتى يتم وضع خطة لتصنيع الكيماويات الدوائية وتحقيقها، واستكمال صناعة الدواء المصرى بحق وحقيق. وذلك باستخدام كل المستشفيات التابعة للجامعات ووزارة الصحة، والمؤسسة العلاجية، والوحدات الريفية، ومراكز تنظيم الأسرة ، ومستوصفات ومستشفيات القطاع الخاص، وتطويرها وتدريب جميع العاملين بها، واستكمال وإصلاح أجهزتها المعطلة، وتطوير التعليم الطبى بمصر باستخدام الدراسات والبحوث المقدمة من العلماء والأطباء والخبراء المخلصين.(*)

(*) وضعت أمنياتى الواردة هنا فى ورقة مختصرة بمقترحاتى لمشروع التأمين الصحى عرضتها ==

أما ما ينفع الناس فيمكث فى الأرض

أجل، كل ما سردته عن تآكل استقلالية الصناعة الدوائية واقع، مظاهره الأوضح هى الانسحاق أمام طلبات الشركات الأجنبية العملاقة، حتى تراجعت نسبة تصنيع الأدوية المصرية الخالصة إلى ما يقرب من الصفر. لكن ذلك كله ليس نهاية القصة.

لأن كل ما قدمته الأجيال الماضية وضع أساسا راسخا لمنظومة متكاملة من مصانع الأدوية وعبواتها فى مصر - والعالم العربي. تضم تلك المنظومة المديرين والفنيين الذين يعملون وفقا لأحدث التقنيات ووفقا لشروط منظمة الصحة العالمية.

أقول بثقة أن ما تمتلكه مصر الآن من الكوادر الفنية والثروة البشرية والاستثمارات ما زال قادرا على القيام بالطفرة المطلوبة فى وقت قصير، إذا ما وضعت ونفذت السياسات الدوائية والتصنيعية المناسبة.

وليس بكثير على الله تحقيق هذه الأمنيات، وتغيير واقعنا إلى الأفضل.

==

بندوة عقدتها جمعية الحق في العلاج ، وقدمتها لنقابة الأطباء لتقدمها بدورها الى لجنة الصحة بمجلس النواب، وأرجو أن تدرسه بعناية قبل إصدار قانون التأمين الصحى.

المحتويات

سنوات التكوين ٧
سنة أولى ثورة و جامعة ١٠

الفصل الأول: خطواتى الأولى والنقلة الكبرى فى صناعة الدواء ٢٠

الخطوة الأولى والنقلة الكبرى فى صناعة الدواء ٢٢
التغييرات الكبرى ٢٧
كيف بنت مصر شبكة متكاملة من شركات الأدوية؟ ٢٩
١- شركة النيل للأدوية ٣٠
دورة تدريبية تفضى إلى تطوير كبير فى الشركة ٣٣
عبد الناصر ومطلب شخصي ٣٦
ورشة وحضانة بالجهود الذاتية ٤٥
٢- شركة مصر للمستحضرات الطبية ٥١
٣- شركة ممفيس للأدوية ٥٢
٤- شركة تنمية الصناعات الكيمائية والدوائية (سيد) ٥٢
٥- شركة الإسكندرية للأدوية ٥٣
٦- شركة القاهرة للأدوية ٥٤

٧- الشركة العربية للأدوية ٥٦
٨- شركة العبوات الدوائية ٥٧
٩- شركة الجمهورية لتجارة الأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية... ٥٩
١٠- شركة النصر لصناعة الكيماويات الدوائية ٦٠
١١- الشركة المصرية لتوزيع الأدوية ٦٠
١٢- مركز بحوث الدواء........................ ٦١
١٣- الهيئة العليا للأدوية ٦٢
١٤- مشروع توفير الدواء للوحدات الريفية ٦٨
١٥- إدارة التصنيع بالمؤسسة ٦٨
التجربة تحتضر ٧٥
أولاً: إلغاء المؤسسات النوعية........................ ٧٦
ثانياً: تجميد المرتبات ٧٧
ثالثاً: إيقاف الاستثمارات و الإحلال والتجديد........................ ٧٧
رابعاً: القرار بوجوب تمثيل وكيل مصرى للشركات الأجنبية ٧٩
خامساً: القضاء على مشاريع التكامل العربى ٨٠
سادساً: هجوم شركات الأدوية الأجنبية العملاقة........................ ٨٢

الفصل الثاني: عهد جديد من الأدوية إلى العبوات الزجاجية للأدوية ٨٧

أول يوم فى مسطرد........................ ٩٤
اللجنة الاستشارية للأمبولات ٩٧

السباحة ضد التيار ٩٩
أجازة طويلة غير متوقعة ١١٢
التمييز البغيض ضد الاقباط ١١٦
مكتبة المصنع ١٢١

الفصل الثالث: المعاش فى زمن العولمة ١٢٥

أنشطة على هامش التقاعد ١٣٢
الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف E.P.D.A ١٣٣
آخر وظيفة ١٣٨
عند الامتحان، يهان المرء ١٤٤
نهايات حزينة ١٥٢
حلم التأمين الصحى لكل مواطن حقيقة ممكنة ١٥٥
أما ما ينفع الناس فيمكث فى الأرض ١٥٧

دواء وعلل

قصتي مع صناعة الأدوية

هذا الكتاب ليس مجرد سيرة ذاتية
بل هو سيرة بناء وتطور صناعة الدواء في مصر، والتى تعد جزءا من سيرة بناء وقصة تطور الصناعة، وخاصة القطاع العام الصناعى. لكنها في الوقت نفسه ليست سيرة موضوعية، لأن صاحبتها هى واحدة ممن ساهموا فى رسمها وتنفيذها. وهكذا، تختلط المشاهد الشخصية والذكريات بالمشاهد العامة لتحكى القصة عن أبطالها غير المعروفين، القصة بمراحلها الثلاث: البناء، والتقزيم، وأخيرا الانهيار.

ناهد يوسف

دار الطناني للنشر